



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

ÚSTAV SOUDNÍHO INŽENÝRSTVÍ

INSTITUTE OF FORENSIC ENGINEERING

VNĚJŠÍ RIZIKA SUBJEKTU KRITICKÉ INFRASTRUKTURY Z VEŘEJNÉHO SEKTORU

EXTERNAL RISKS OF A CRITICAL INFRASTRUCTURE ENTITY FROM THE PUBLIC SECTOR

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jan Rektořík

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. Petra Skalická

BRNO 2018

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Jan Rektořík**
Studijní program: Rizikové inženýrství
Studijní obor: Řízení rizik firem a institucí
Vedoucí práce: **PhDr. Petra Skalická**
Akademický rok: 2018/19
Ústav: Ústav soudního inženýrství

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

Vnější rizika subjektu kritické infrastruktury z veřejného sektoru

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Subjekty kritické infrastruktury ve veřejném sektoru, tj. zejména subjekty z odvětví Veřejná správa jsou zvláštní kategorií subjektů, jejichž význam z hlediska zajištění bezpečnosti států bývá opomíjen. Odhalení a ošetření relevantních rizik je klíčovým předpokladem zajištění adekvátní úrovně ochrany prvků kritické infrastruktury. Práce bude zaměřena jak na rizika subjektu, která již byla identifikována, tak také na identifikaci nových rizik, včetně hodnocení jejich významnosti pro subjekt.

Cíle diplomové práce:

Provést analýzu a hodnocení vnějších rizik konkrétního subjektu kritické infrastruktury z veřejného sektoru s důrazem na zajištění kontinuity jeho funkce (klíčových činností). Formulovat doporučení k úpravě stávajících rizik.

Seznam doporučené literatury:

Kolektiv autorů. Ochrana kritické infrastruktury. 1. vyd. Praha: Česká asociace bezpečnostních manažerů, 2011. 189, [40] s.

ISBN 978-80-260-1215-3.

MOZGA, Jaroslav, Miloš VÍTEK a František KOVÁŘÍK. Kritická infrastruktura společnosti. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2008. 156 s. ISBN 978-80-7041-299-2.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 3. vyd. Praha: Grada, 2010. 354 s. ISBN 978-80-247-3051-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně, dne

L. S.

doc. Ing. Aleš Vémola, Ph.D.
ředitel

Abstrakt

Předmětem diplomové práce „*Vnější rizika subjektu kritické infrastruktury z veřejného sektoru*“ je analýza a hodnocení vnějších rizik subjektu kritické infrastruktury z veřejného sektoru, konkrétně Úřadu pro zastupování státu ve věcech majetkových (ÚZSVM), s důrazem na zajištění kontinuity jeho funkce a formulace doporučení k úpravě stávajících rizik. V první části práce jsou vysvětleny podstatné pojmy a prezentovány výchozí teoretické poznatky. Druhá část práce se zaměřuje na analýzu současného stavu systému řízení rizik ÚZSVM, analýzu rizik, jejich hodnocení a konkrétními návrhy k zefektivnění systému řízení rizik ÚZSVM.

Abstract

The subject of the diploma thesis “*External risks of a Critical Infrastructure Entity from the Public Sector*” is the analysis and evaluation of the external risks of the Office for Government Representation in Property Affairs (OGRPA), with emphasis on the continuity of its function and the formulation of recommendations for the existing risks. The first part of the thesis deals with essential concepts and theoretical knowledge. The second part of the thesis focuses on the analysis of the current state of the OGRPA risk management system, the risk analysis, the evaluation and the proposal of the solution for the current OGRPA risks management system.

Klíčová slova

Vnější rizika, kritická infrastruktura, analýza rizik, SWOT analýza, PEST analýza, kontrolní seznam.

Keywords

External risks, Critical infrastructure, Risk Analysis, SWOT analysis, PEST analysis, check list.

Bibliografická citace

REKTOŘÍK, J. *Vnější rizika subjektu kritické infrastruktury z veřejného sektoru*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Ústav soudního inženýrství, 2018. 80 s. Vedoucí diplomové práce PhDr. Petra Skalická, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně a že jsem uvedl všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 18. 10. 2018

.....

Podpis diplomanta

Poděkování

Rád bych poděkoval své vedoucí diplomové práce, PhDr. Petře Skalické Ph.D., za odborné vedení, užitečné rady, cenné připomínky a poskytnutý čas, který věnovala mé diplomové práci a také celé své rodině za podporu během studia.

OBSAH

OBSAH.....	7
ÚVOD.....	9
1 CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	10
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	11
2.1 Vymezení základních pojmů.....	11
2.2 Kritická infrastruktura.....	11
2.3 Ohrožení kritické infrastruktury.....	15
2.3.1 Základní pojmy.....	15
2.3.2 Dopady mimořádných událostí.....	16
2.4 Řízení rizik.....	17
2.4.1 Příprava/plánování.....	17
2.4.2 Analýza rizik.....	18
2.4.3 Odezva na riziko.....	21
2.5 Vybraný subjekt kritické infrastruktury.....	22
2.5.1 Charakteristika ÚZSVM.....	22
2.5.2 Agendy ÚZSVM.....	22
2.5.3 Činnosti ÚZSVM.....	23
2.6 SWOT analýza.....	28
2.7 Analýza vnějšího prostředí.....	29
2.7.1 PEST analýza.....	29
3 ANALÝZA PROBLÉMU.....	31
3.1 Analýza současného stavu.....	31
3.1.1 Popis současné situace.....	31
3.1.2 SWOT analýza.....	32
3.1.3 Pest analýza.....	37
3.1.4 Analýza vnějších rizik ÚZSVM.....	43
4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	54
5 DISKUSE.....	55
ZÁVĚR.....	56
ZDROJE.....	57
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	62
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	64
SEZNAM TABULEK.....	65

SEZNAM GRAFŮ.....	66
SEZNAM PŘÍLOH.....	67

ÚVOD

„Jestliže nemůžete řídit riziko, nemůžete ho kontrolovat. Pokud ho nemůžete kontrolovat, nemůžete ho řídit. To znamená, že hrajete hazardní hru a doufáte, že budete mít štěstí.“ (7, s. 1)

Pokud chceme úspěšně podnikat, nebo zajistit bezproblémové fungování státních orgánů a orgánů samosprávy je důležité naučit se zvládat rizika. Jde o jeden z hlavních předpokladů úspěchu v dnešním světě. Značný důraz je kladen na systém řízení rizik u nejvíce zranitelných subjektů. Česká republika disponuje přehledem takových subjektů, a to jak v soukromém, tak veřejném sektoru. Vzhledem ke skutečnosti, že veřejný sektor bývá méně zmiňován, až opomíjen při diskusích o kritické infrastruktuře státu, je záměrem a motivací této diplomové práce analyzovat a navrhnout zefektivnění systému řízení rizik právě u subjektu kritické infrastruktury z veřejného sektoru.

Autor diplomové práce měl možnost v rámci zpracování diplomové práce analyzovat konkrétní podmínky v konkrétním subjektu kritické infrastruktury z veřejné správy, kterým je Úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových (dále též „ÚZSVM“). Na tomto konkrétním příkladu autor diplomové práce prezentuje možnosti, jak pracovat s riziky a nastavit systém jejich řízení, aby tato práce byla přínosná a skutečně refletovala a uměla řídit významná rizika.

Cílem práce je analyzovat stávající stav a navrhnout konkrétní doporučení ke zlepšení, která by byla přínosná a snadno aplikovatelná v praxi. Cíle autor práce hodlá dosáhnout za pomoci metod rizikových analýz a dalších standardních metod pro zpracování diplomových prací. Významným aspektem je možnost načerpání místních, organizačních znalostí a podmínek činnosti u výše zmíněné konkrétní organizace.

Diplomová práce je strukturována na dvě základní části, a to teoretickou a praktickou. V teoretické části se autor zaměřuje na objasnění teoretických východisek práce, zejména kritickou infrastrukturu, řízení rizik a postavení a činnost Úřadu pro zastupování státu ve věcech majetkových. V praktické části se autor zabývá analýzou současného stavu řízení rizik ÚZSVM. Závěrem práce bude autor formulovat doporučení k úpravě stávajícího systému řízení rizik.

1 CÍL PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Cílem této práce je provést analýzu a hodnocení vnějších rizik Úřadu pro zastupování státu ve věcech majetkových, tj. konkrétního subjektu kritické infrastruktury z veřejného sektoru, a to s důrazem na zajištění kontinuity jeho funkce. V návaznosti na analýzu a hodnocení pak formulovat doporučení k úpravě stávajícího systému řízení rizik.

Autor práce se při zpracování práce zaměří na konkrétní subjekt kritické infrastruktury a jeho specifika, která vyplývají ze sféry jeho působení, kterou je veřejná správa. Současná praxe věnuje pozornost především subjektům ze soukromého sektoru, proto je jednou z výzev práce zaměřit se právě na veřejný sektor a jeho specifika.

Mezi metody, které autor při zpracování využívá, lze jmenovat zejména následující:

- *obsahová analýza* – analýza veřejně dostupných zdrojů, odborné literatury, v rámci praktické části práce pak analýza dokumentace ÚZSVM, jako jsou vnitřní předpisy a dokumentace a informace dostupné autorovi o systému řízení rizik;
- *SWOT analýza* – analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Pomocí této analýzy provede autor práce analýzu současné politiky řízení rizik ÚZSVM a na základě zjištěných poznatků bude formulovat doporučení pro nastavený systém řízení rizik ÚZSVM.
- *PEST analýza* – analýza makro-okolí, pomocí které autor prozkoumá politicko-legislativní, ekonomické, sociokulturní i technologické faktory a odvodí z ní možné hrozby pro ÚZSVM.
- *check list* – na základě zjištěných poznatků vyplývajících z výše uvedených analýz navrhne autor check list pro zefektivnění postupů řízení vnějších rizik ÚZSVM.

Postupy zpracování práce byly řízeny následujícím harmonogramem:

- prostudování dostupné dokumentace, studium teoretických východisek,
- provedení (opakovaných) expertních rozhovorů se zaměstnanci ÚZSVM,
- analýza stávajícího stavu, analýza možných vnějších rizik ÚZSVM, vyhodnocení zjištěných poznatků a formulace problematických aspektů (definice problému za účelem formulace návrhů pro jeho řešení),
- formulace doporučení, vytvoření check listu,
- závěrečná diskuse.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

Veřejná správa

Veřejná správa se dělí na státní správu, samosprávu a ostatní správu. Z materiálního hlediska je podle profesora Hendrycha veřejná správa chápána jako „*činnost státních nebo jiných orgánů veřejné moci nebo subjektů, kterým byl výkon veřejné správy propůjčen za účelem plnění určitých úkolů označovaných jako úkoly veřejné.*“ (3, s. 14)

Státní majetek

Státní majetek je upraven zákonem č. 219/2000 Sb., který upravuje podmínky a způsoby hospodaření s majetkem České republiky, účinkování státu v právních vztazích a zřizování, postavení a zánik organizačních složek státu. (71)

Tvoří ho věci, ke kterým má stát vlastnické právo, případně spoluvlastnické právo, byty a nebytové prostory, které stát vlastní nebo spoluvlastní a majetková práva vzniklá díky činnosti organizačních složek státu a státních organizací, jakožto i další majetek vzniklý jejich činností. (2, s. 145 – 146)

Organizační složka státu

Podle zákona č. 219/2000 Sb., organizační složky státu (dále jen „OSS“) představují určité vnitřní útvary státu jako právnické osoby (Ústavní soud, soudy, státní zastupitelství, Nejvyšší kontrolní úřad, Kancelář prezidenta republiky, Úřad vlády České republiky, atd.). (71)

Úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových (dále jen „ÚZSVM“) je organizační složkou státu a samostatnou účetní jednotkou začleněnou do resortu Ministerstva financí České republiky. Jeho sídlem je Praha.

2.2 KRITICKÁ INFRASTRUKTURA

Infrastrukturu můžeme chápat jako množinu prvků, které jsou vzájemně propojeny, strukturovány a podporují určitý celek. Tento pojem se používá pro ty celky, které jsou vytvořeny uměle. Patří sem vše, co zaručuje funkci rozdělení úkolů v národním hospodářství z hlediska materiálního, personálního a institucionálního druhu. (13, s. 47)

Kritická infrastruktura je ta část infrastruktury, o které můžeme říct, že je životně důležitá (kritická), protože má rozhodující význam pro chod společnosti. (13, s. 47)

Šenovský a kolektiv uvádí, že pod pojmem kritická infrastruktura rozumíme v České republice „výrobní a nevýrobní systémy a služby, jejichž nefunkčnost by měla závažný dopad na bezpečnost státu, ekonomii, veřejnou správu a zabezpečení základních životních potřeb obyvatelstva“. (13, s. 48) Patří sem zejména tyto systémy: elektrizační soustava, rozvodové soustavy dalších energií (vody, plyn, pára), kanalizační soustavy, dopravní síť, logistika, komunikační sítě (drátové a bezdrátové), informační systémy, nouzové služby (zdravotní záchranná služba, hasičský záchranný sbor, policie), finanční sektor, státní správa, jaderné elektrárny, přehrady, kulturní památky, objekty veřejné správy. (13, s. 7)

Kritická infrastruktura je legislativně zakotvena v zákoně č. 240/2000 Sb., zákon o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon), kde byla poprvé začleněna v roce 2011 novelou zákona č. 430/2010 Sb., jejímž účelem bylo implementovat směrnici Evropské unie č. 2008/114/ES do českého právního řádu.

Subjekty kritické infrastruktury

Vlastníci nebo provozovatelé nevýrobních a výrobních systémů poskytujících služby nebo vytvářejících produkty.

Objekty kritické infrastruktury

Zvolené zařízení a stavby veřejné infrastruktury spolu s dalšími prvky, které provozují, nebo vlastní subjekty kritické infrastruktury. (13, s. 50 - 51)

Určování prvků kritické infrastruktury

Prvky kritické infrastruktury jsou určovány podle nařízení vlády č. 432/2010 Sb., o kritériích pro určení prvku kritické infrastruktury (dále jen „nařízení vlády č. 432/2010“) z hlediska průřezových a odvětvových kritérií. (85)

Ochrana kritické infrastruktury

Ochranou kritické infrastruktury se podle Procházkové rozumí „proces, který při zohlednění všech rizik a hrozeb směřuje k zajištění a fungování subjektů kritické infrastruktury a vazeb mezi nimi“. Z toho vyplývá, že se snažíme pomocí provádění preventivních opatření, např. zvýšením bezpečnosti systému technicko-organizačním

opatřením, zabránit vzniku mimořádných událostí nebo alespoň udržet následky způsobené mimořádnými událostmi v co nejnižším rozsahu. (9, s. 193 – 195)

Strategie ochrany kritické infrastruktury musí být řešena na úrovni státu, protože její jednotlivé prvky neberou v potaz hranice měst, krajů a někdy i samotného státu. Česká republika řeší ochranu kritické infrastruktury pomocí:

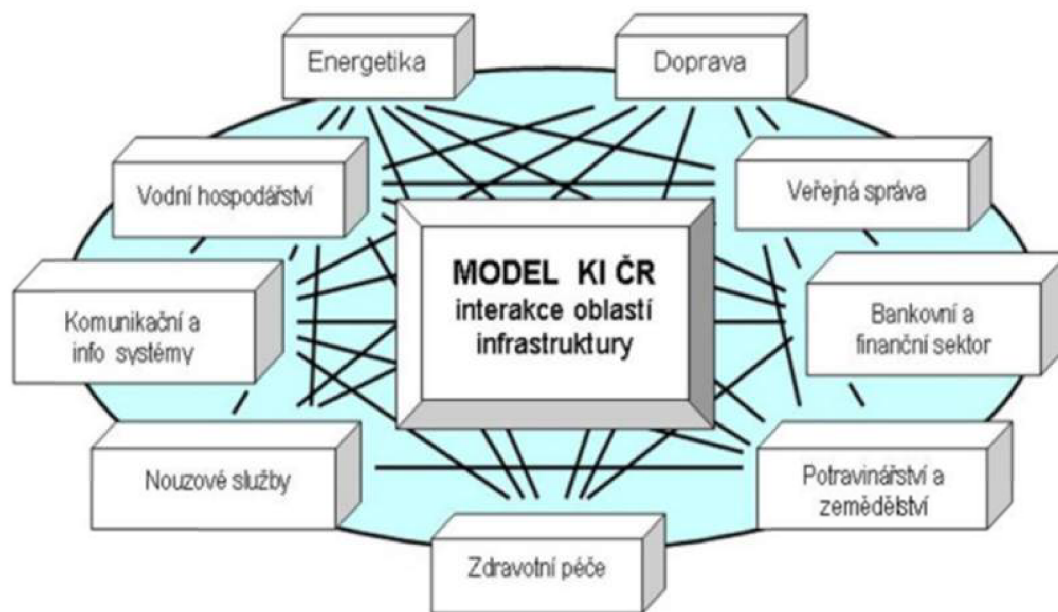
1. **Národního programu ochrany kritické infrastruktury.** (34)
2. **Komplexní strategie České republiky k řešení problematiky kritické infrastruktury.** (27)

Kritická infrastruktura je velice rozsáhlá a stát se jí snaží maximálně chránit, nemůže však zajistit všechna její rizika a to z důvodu finančního a také proto, že část kritické infrastruktury patří do vlastnictví soukromého sektoru a jejich hlavní zájem je zvyšování svého zisku před zajištěním ochrany a bezpečnosti kritické infrastruktury. Proto je proces ochrany kritické infrastruktury složitější. (13, s. 6)

Podle nařízení vlády č. 432/2010 Sb. se kritická infrastruktura dělí na následující oblasti:

- **Energetika** – plyn, ropné produkty, ropa, elektřina a tepelná energie.
- **Vodní hospodářství** – systém odpadních vod, správa povrchových a podzemních zdrojů vody, zásobování pitnou a užitkovou vodou.
- **Potravinářství a zemědělství** – péče o potraviny, zemědělská výroba, produkce potravin.
- **Zdravotnictví** – ochrana veřejného zdraví, přednemocniční neodkladná péče, nemocniční péče, výroba, skladování a distribuce léčiv a zdravotních prostředků.
- **Doprava** – silniční, letecká, vodní, vnitrozemní, železniční.
- **Komunikační a informační systémy** – služby mobilních a pevných telekomunikačních sítí, navigace a radiová komunikace, televizní a radiová komunikace, satelitní komunikace, přístup k internetu a datovým službám, kurýrní a poštovní služby.
- **Finanční trh a měna** – správa veřejných financí, pojišťovnictví, bankovníctví, kapitálový trh.
- **Nouzové služby** – Policie ČR, Hasičský záchranný sbor ČR, Armáda ČR, varovná a hlásná služba, radiační monitorování včetně doporučení ochranných opatření.

- **Veřejná správa** – Výkon justice a vězeňství, sociální ochrana a zaměstnanost, diplomacie, státní správa a samospráva.



Obrázek 1 Model kritické infrastruktury ČR (9, s. 284)

Bezpečnost kritické infrastruktury

Bezpečnost kritické infrastruktury je podle Procházkové „proces, který je zaměřen na takové zajištění fungování kritické infrastruktury, při kterém za žádných okolností nedojde k selhání při zohlednění všech možných rizik a hrozeb anebo když k selhání dojde, tak je selhání bezpečné, tj. např. nevyvolá domino efekty“. (9, s. 201)

Pro bezpečnost kritické infrastruktury se užívají:

- **Zvláštní řešení v:** územním plánování, navrhování, údržbě, projektování, provozu, opravách, modernizaci (počítá se s nouzovými situacemi a proto se provádí opatření v zájmu bezpečnosti).
- **Nouzové plány** – zahrnují plán kontinuity (počítá se s kritickými situacemi, a proto se provádí bezpečnostní opatření, aby se zachovala minimální funkčnost kritické infrastruktury a aby bylo možné obnovit její provoz po odeznění krizové situace v plném rozsahu).
- **Krizové plány, nebo plán krizové připravenosti subjektu KI** – pro situaci, kdy by selhaly veškeré bezpečnostní opatření následkem enormní velikosti pohromy, nebo působením více negativních jevů, které zvýší její dopady. (9, s. 195)

2.3 OHROŽENÍ KRITICKÉ INFRASTRUKTURY

Zničení, poškození nebo narušení kritické infrastruktury může být zapříčiněno přírodními katastrofami, selháním techniky a technologických postupů vlivem člověka, včetně terorismu a organizovaného zločinu. (9, s. 41)

2.3.1 Základní pojmy

Mimořádná událost – škodlivé působení jevů a sil způsobených činnostmi člověka, přírodních vlivů, nebo jejich kombinací, ohrožujících životní prostředí, majetek nebo zdraví.

Rozlišujeme tyto tři skupiny:

- **naturogenní** - vznikají pomocí přírodních sil, díky akumulaci energie na povrchu Země, nebo pod ním. Jedná se o vulkanickou činnost, extrémní meteorologické jevy, seismická aktivita, apod. Tyto jevy mohou být umocněny následnými ději (změna klimatu),
- **antropogenní** - jsou způsobeny činnostmi člověka buď zprostředkovaně, nebo přímo a to záměrně nebo neopatrností lidí. Dále je lze členit podle toho, v jakých oblastech činností k nim dochází na **environmentální** – technický původ mimořádných událostí příčinou selhání techniky nebo lidského činitele (požáry, únik toxických látek, výbuchy, atd.) a **technogenní** (technický původ, dopravní). (13, s. 13)
- **kombinované** - jedná se o kombinaci přírodních mimořádných událostí vyvolaných dlouhodobou nebo krátkodobou činnostmi člověka a antropogenních mimořádných událostí indukovaných stupňováním přírodního katastrofického jevu. (13, s. 14)

Živelná pohroma - neovladatelná mimořádná událost, která vznikla působením přírodních sil. (13, s. 12)

Havárie – mimořádná událost, která vznikla v důsledku přepravy, skladování, výroby, zpracování, nebo užívání nebezpečných látek, provozu technických zařízení, nebo budov a nakládáním s nebezpečnými odpady. (13, s. 12)

Katastrofa – mimořádná událost s velkým rozsahem, která vznikla náhle. Na likvidaci jejích následků není v postiženém území potřebné množství sil a prostředků. Její ohrožení nejde odvrátit obvyklou činností složek záchranného systému a správních úřadů. (13, s. 12)

Kritickou infrastrukturu ohrožují mimořádné události, které se třídí do dalších mnoha forem spolu s riziky a hrozbami. Pravděpodobnost, že dojde k mimořádné události, záleží ze statistik daného oboru techniky. S postupem času jsme schopni stále přesněji stanovit míru

ohrožení mimořádnou událostí, protože potřebné údaje můžeme díky počítačové technice evidovat, klasifikovat a vyhodnocovat. (31, s. 22)

Kritickou infrastrukturu ohrožuje kromě mimořádných událostí i řada rizik, přičemž některá z nich vznikají v návaznosti na mimořádnou událost. Rizika, která ohrožují objekty kritické infrastruktury, členíme dle místa vzniku a příčin narušení na:

- **Vnitřní problémy** – sem řadíme narušení funkcí na objektech a v systémech kritické infrastruktury, které nejsou ovlivněny přímo subjektem či subjekty, ale i ty, které jsou ovlivněny přímo. Jedná se například o technické poruchy, výpadky dodávek energií, vody, surovin, kolaps počítačových sítí, poskytování služeb, dlouhodobá nebo trvalá změna orientace poskytování výrobků a služeb z důvodů rozhodnutí managementu, atd.;
- **vnější problémy** – narušení objektu kritické infrastruktury z důvodu průmyslové havárie, živelné pohromy, teroristického útoku, kriminálního činu, nedostatek pracovních sil, zvýšená nemocnost, stávka zaměstnanců zajišťujících služby, atd. (31, s. 23 – 24)

2.3.2 Dopady mimořádných událostí

Mimořádné události mají specifické vlastnosti a ty jsou zdrojem dopadů. Následkem dopadů mimořádných událostí jsou ztráty a poškození důležitých prvků, vazeb a toků lidského systému. Mohou způsobit tyto změny:

- **Fyzikální** – jedná se o jevy, které mají povahu elektrickou, optickou, magnetickou, mechanickou, tepelnou, elektromagnetickou.
- **Chemické** – patří sem jevy vyskytující se na územích, které mají společnou povahu s působením vlastností, jedná se o oxidační či redukční vlastnosti, pH, reakční mechanismy na lidský organismus, atd.
- **Biologické změny** – jevy na územích spojených s působením změn v živých organismech (mutace, nemoci, velikost, vzhled).
- **Strukturální změny** – provádí změny v lidském systému (změna klimatu, ozonové díry, oteplování, atd.).
- **Psychologické změny** – narušují psychologickou rovnováhu (zvýšený stres, frustrace). Tyto změny vedou k terorismu, násilí, zločinnosti, migraci, vraždám, atd.

- **Sociologické změny** – mají povahu politickou, ekonomickou či společenskou. Díky nim dochází k daňovým únikům, osobní nesvobodě, omezení svobody projevu, nezaměstnanosti, atd. (10, s. 17 - 18)

2.4 ŘÍZENÍ RIZIK

Existuje mnoho definic pojmu „riziko“. Smejkal a Rais uvádí, že riziko je:

1. *„Nebezpečí vzniku škody, poškození, ztráty či zničení, případně nezdaru při podnikání.*
2. *Pravděpodobnost či možnost vzniku ztráty, obecně nezdaru.*
3. *Odchýlení skutečných a očekávaných výsledků.*
4. *Nebezpečí negativní odchylky od cíle (tzv. čisté riziko).*
5. *Možnost, že specifická hrozba využije specifickou zranitelnost systém.*
6. *Kombinace pravděpodobnosti události a jejího následku“.* (11, s. 90)

Merna uvádí že: *„řízení rizik je formální proces, který umožňuje jejich identifikaci, ohodnocení, plánování a řízení“.* (7, s. 2)

Aby bylo řízení rizik efektivní, musí být vedeno systematicky a musí zahrnovat veškeré úrovně organizace. Proces řízení rizik se skládá z těchto fází:

- příprava/plánování,
- analýza rizik,
- odezva pro minimalizaci rizika. (7, s. 26)

2.4.1 Příprava/plánování

Aby byl proces řízení rizika úspěšný, je třeba provést důkladnou přípravu a ujasnit si plán postupu. Zásadní je si vyjasnit otázky jak bude tento proces zřízen, přijat, musí se vymezit odpovědnosti za jeho řízení, dostupné zdroje a určit důležité chráněné zájmy.

Hromada a kolektiv uvádí následující části této fáze:

- *„ustanovení systému řízení rizik a krizového řízení ochrany KI,*
- *rozdělení zodpovědnosti/kompetencí,*
- *objasnění právních povinností,*
- *určení zdrojů,*
- *určení strategických cílů ochrany“.* (4, s. 57)

2.4.2 Analýza rizik

Počátečním krokem procesu minimalizace rizik je jejich analýza. Můžeme ji chápat jako proces určení hrozeb, pravděpodobností realizace určených hrozeb a jejich dopadu na aktiva. (13, s. 90)

Pro analýzu rizik v kritické infrastruktuře byla vytvořena modifikace klasických metod analýzy rizik metoda na bázi posouzení kritičnosti. Hlavním zájmem není prioritně zjištění kým, nebo čím jsou funkční schopnosti těchto procesů ohroženy, ale pouze to, zda byly tyto procesy značně narušeny nebo by mohly skončit výpadkem. (13, s. 90)

Základní pojmy

Aktivum je cokoliv, co má z hlediska subjektu určitou hodnotu a působením hrozby může dojít ke snížení této hodnoty. Dělíme je na hmotná a nehmotná. Jako aktivum lze například označit i samotný subjekt, protože hrozba může ovlivnit jeho existenci. Při stanovení hodnoty aktiva uvažujeme zejména nad:

- náklady na jeho pořízení;
- významnosti pro subjekt;
- náklady na překonání potencionální škody na aktivu;
- čas na odstranění škod na aktivu

popř. ostatní hlediska (dle typu subjektu). (11, s. 96)

Nebezpečí je cokoliv, co může poškodit chráněný subjekt. Jedná se o vlastnost látky, nebo fyzický stav, který může způsobit škody (ztráty) na majetku, životním prostředí, zdraví nebo životě člověka. (12, s. 8)

Hrozba je synonymum nebezpečí, je to aktivita, síla, osoba nebo událost, jejíž vliv na aktiva je nežádoucí a může způsobit škodu. Jsou přírodního nebo lidského původu a mohou být úmyslné nebo náhodné. Škoda způsobená hrozbou na aktivu se označuje jako její dopad. Dopad je souhrn ztrát subjektu, patří sem náklady na uvedení aktiva do původního stavu, odstranění následků škod, atd. (11, s. 97)

Zranitelnost je slabina, nedostatek nebo stav u zkoumaného aktiva, který může být zneužit hrozbou k uplatnění jejího nežádoucího vlivu. (11, s. 97)

Protiopatření je proces, postup, technický prostředek, procedura nebo cokoliv, co může zmírnit působení hrozby, její dopad nebo zranitelnost. (11, s. 98)

V kontextu výše zmíněných definic můžeme **riziko** vyjádřit jako stupeň ohrožení aktiva, stupeň nebezpečí, že dojde k uplatnění hrozby s nežádoucím výsledkem, který povede ke vzniku škody. Riziko vznikne, pokud dojde k vzájemnému působení aktiva a hrozby. Jeho velikost vyjádříme úrovní rizika. (11, s. 96 - 99)

Kroky analýzy rizik

- 1. Identifikace aktiv** – vymezení zkoumaného subjektu a určení jeho aktiv.
- 2. Stanovení hodnoty aktiv** – stanovení hodnoty aktiv a také jejich významu pro daný subjekt, ohodnocení toho, pokud by došlo k jejich změně, ztrátě či poškození.
- 3. Identifikace hrozeb a slabin** – stanovení typů událostí a akcí, které jsou schopny negativně ovlivnit hodnotu aktiv, vymezení náchylných míst subjektu na působení hrozeb.
- 4. Stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti** – určení s jakou pravděpodobností se vyskytne hrozba a jak je na ní zkoumaný subjekt zranitelný.
- 5. Posouzení dopadů** na konkrétní aktiva a činnosti organizace, pokud dojde k naplnění hrozeb.
- 6. Stanovení úrovně rizik**
- 7. Rozhodnutí, jestli jsou rizika akceptovatelné.** (11, s. 95 – 96)

Identifikace rizik (první fáze analýzy rizik)

Cílem je určit, jaká rizika pravděpodobně ohrozí daný subjekt a tato rizika zdokumentovat. Zahrnuje rizika externí i interní. Ty zdroje rizika, které zapříčiní hlavní dopad pro subjekt, by měly být označeny a ohodnoceny podle toho, jaké s sebou nesou náklady a jaký mají dopad na subjekt. (7, s. 28 - 29)

Stanovení úrovně rizik (druhá fáze analýzy rizik)

Po identifikaci rizik je nutné je vyhodnotit. Rizika se vyhodnocují podle možné velikosti škody, kterou mohou způsobit subjektu, pravděpodobnosti výskytu škody a podle priorit, které má stanovené subjekt, z jehož hlediska se rizika hodnotí. (11, s. 131)

V diplomové práci používá autor pro vyhodnocení rizik jednoduchou bodovou poloquantitativní metodu PNH. Tato metoda obsahuje tři složky pravděpodobnost vzniku rizika (P), pravděpodobnost možných následků (N) a názor hodnotitele (H). Každá složka se hodnotí číslem na stupnici od 1 do 5, kde číslo jedna znamená nejmenší význam a číslo 5 naopak

největší. Poté se všechny tři složky navzájem vynásobí a výsledné číslo stanoví míru rizika. (12, s. 63 - 64)

$$R = P \times Z \times H$$

Tabulka 1 Rizikové stupně PNH (12, s. 64)

Rizikový stupeň	R	Míra rizika
I.	> 100	Nepříjatelné riziko
II.	51 ÷ 100	Nežádoucí riziko
III.	11 ÷ 50	Mírné riziko
IV.	3 ÷ 10	Akceptovatelné riziko
V.	< 3	Bezvýznamné riziko

Metody analýzy rizik

Na riziko existují dva odlišné názory, z kterých plynou dva přístupy pro analýzu hodnocení rizik. Jedná se o přístup:

- **Deterministický** – tento přístup se orientuje na následky. Uvažuje, že ke konkrétním následkům vedou jejich příčiny a pravděpodobnost, že konkrétní jev nastane, je možná, nebo nemožná.
- **Probabilistický** – uvažuje, že veškeré jevy mohou nastat s určitou pravděpodobností.

Hodnotit riziko lze také z pohledu kvalitativního či kvantitativního:

- **Kvalitativní metody** – založeny na popisu závažnosti možného dopadu a jeho pravděpodobnosti. U rizik je vyjádřena jejich pravděpodobnost, rozsah nebo jsou vyjádřena slovně.
- **Kvantitativní metody** – u těchto metod se riziko vypočítává matematicky, podle toho s jakou frekvencí se hrozba vyskytuje a jaký má dopad. Riziko bývá u těchto metod často vyjádřeno formou předpokládané roční ztráty. (5, s. 3 - 4)

Je nutné si uvědomit, že nejde přesně určit, které metody je vhodné použít pro hledání rizik nebo kritických oblastí a které ne. Výstup použité metody analýzy rizik by měl být jednoduchý a také srozumitelný všem uživatelům (11, s. 112)

Checklist – CLA (kontrolní seznam)

je metoda založená na systematické kontrole dodržování předem daných podmínek a opatření. Bývá často základem různých sofistikovaných metod v oblasti kvality, bezpečnosti

či rizik. Seznamy kontrolních otázek (checklists) jsou tvořeny na základě popisu sledovaného systému nebo činností, které s ním souvisejí a možnými dopady, selháním prvků systému a vznikem škod. Struktura může mít podobu jednoduchého seznamu, ale také složitějšího formuláře, který umožní zahrnout relativní důležitost parametru (váhu) v rámci určitého souboru. Tato metoda je vhodná pro jednoduché, ale i složitější vyhodnocení rizik. (7, s. 44)

Fault Tree Analysis FTA (analýza stromu poruch)

hledá primární příčiny finální poruchy, ze které vychází. Jedná se o metodu kvalitativní a kvantitativní analýzy, která je používána hlavně v průmyslu. (11, s. 119)

Failure Modes and Effects Analysis – FMEA (analýza způsobů poškození a účinků)

zkoumá u jednotlivých prvků zařízení veškeré možné příčiny selhání. (11, s. 119)

Human Reliability Analysis – HRA (analýza lidské spolehlivosti)

je metoda na posouzení vlivu lidského činitele, na výskyt živelných pohrom, havárií, útoků, nehod apod. Identifikuje situace náchylné na lidské chyby, nebo omyly vedoucí k nehodám a je také používána ke stopování příčin lidských chyb. (11, s. 119)

2.4.3 Odezva na riziko

Obsahuje určení kroků, které povedou ke zlepšení příležitostí a reakci na ohrožení.

Vyvarování se riziku – pokud se chceme vyvarovat riziku, musíme odstranit dané ohrožení. Stane se tak buď vyhnutím se zdroji rizika v rámci projektu, nebo tím, že nebudeme spolupracovat s firmami a zabývat se projekty, které jsou vystaveny riziku. (7, s. 31)

Snížení rizika lze dosáhnout tak, že snížíme pravděpodobnost jeho výskytu, nebo zmenšíme jeho dopad (případně obou). (7, s. 32)

Přenos rizika přenos rizika na třetí stranu. Jedná se například o pojištění. Přenos rizika znamená přenos pouze finančních ztrát, ne zodpovědnosti za řízení rizik. (7, s. 33)

K **zadržení rizika** dochází úmyslně, nebo neúmyslně. K neúmyslnému zadržení rizika může dojít tak, že selže první nebo první dvě etapy (identifikace a analýza rizika). Pokud nedojde k identifikaci rizika nebo podceníme jeho možné následky, není pravděpodobné, že se jím organizace bude zabývat. Pokud se jedná o plánované zadržení

rizika, musí se počítat s jeho úplným nebo částečným dopadem. Většinou podstupujeme riziko, abychom dosáhli většího užitku. (7, s. 34)

2.5 VYBRANÝ SUBJEKT KRITICKÉ INFRASTRUKTURY

Pro účely zpracování této práce si autor vybral konkrétní subjekt kritické infrastruktury z řad veřejného sektoru, kterým je Úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových (ÚZSVM). Podkapitola pojednává o jeho postavení, významu i základní činnosti.

2.5.1 Charakteristika ÚZSVM

Historii tohoto úřadu lze vysledovat již v dobách starověkého Říma. Kolem roku 1850 na území ČR zanikly fiskální úřady, které nahradily státní zastupitelstva a finanční prokuratury. V roce 1933 byl přijat zákon č. 97/1933 Sb., o finančních prokuraturách, který sjednotil organizačně prokuratury na tehdejším území Československa. V rámci několika dalších zákonných úprav působily finanční prokuratury až do 1. 1. 1953, kdy zanikly zákonem č. 65/1952Sb., o prokuratuře. (14, s. 89 – 90)

Po sametové revoluci roku 1989 se rozběhla reforma veřejné správy, kterou lze rozčlenit do tří etap:

- 1. etapa (1990 – 1992) – reformy se týkaly celé organizace veřejné správy, ale hlavně její územní správy.
- 2. etapa (1993 – 1997) – v tomto období byl přednesen návrh zákona č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územních samosprávních celků, s účinností k 1. lednu 2000. Zákon definoval území krajů a zařadil do nich jednotlivé okresy. Stal se základem vzniku dnešních krajů.
- 3. etapa (1998 - současnost) – kvůli žádosti České republiky o vstup do Evropské unie (dále EU) musela vláda opět provést reformu veřejné správy, protože posudek, který vydala Evropská komise, kritizoval všechny oblasti reformy veřejné správy. Vznikla fungující krajská správa a došlo ke zrušení okresních úřadů. Kompetence okresních úřadů přešly na kraje a obce s rozšířenou působností (14, s. 89 – 90)

2.5.2 Agendy ÚZSVM

Dne 1. 7. 2002 nabyl účinnosti zákon č. 201/2002 Sb., o Úřadu pro zastupování státu ve věcech majetkových (dále jen „ÚZS“) a tímto dnem byla zřízena i stejnojmenná instituce. ÚZSVM je organizační složkou státu a samostatnou účetní jednotkou se sídlem Rašínovo

nábřeží 390/42 128 00 Praha 2. Prostřednictvím osmi územních pracovišť a 45 odloučených pracovišť vykonává svou činnost, kterou tvoří tři hlavní agendy:

- *Právní agenda* – ÚZSVM zastupuje stát před soudy, rozhodčími orgány, správními úřady a jinými orgány ve věcech týkajících se majetku státu.
- *Hospodaření s majetkem ÚZSVM* – ÚZSVM hospodaří s vymezeným státním majetkem. V současné době má na starost téměř 270 tisíc položek movitého i nemovitého majetku, jehož celková účetní hodnota přesahuje 18,6 miliardy Kč.
- *Dislokační agenda* – ÚZSVM optimalizuje rozmístění státních institucí. Jedná se hlavně o přesun z komerčního nájmu do státních budov. Možné úspory z těchto přesunů analyzuje Úřad pomocí Centrálního registru administrativních budov (CRAB). (17, s. 4), (68).

Odborný dohled nad činností ÚZSVM vykonává Ministerstvo financí České republiky. (17, s. 11 – 45)

Organizační struktura ÚZSVM, která je obsahem přílohy č. 1, je dána organizačním plánem, který schvaluje ministr financí na návrh generálního ředitele ÚZSVM, který je v čele tohoto Úřadu. Organizační struktura je poměrně stálá, ale může se měnit v závislosti na rozšiřování agendy ÚZSVM. Zajímavostí je, že organizační struktura Územního pracoviště v hlavním městě Praha je rozdílná od organizační struktury jiných územních pracovišť. Rozdíly vyvstávají porovnáním přílohy č. 2, která obsahuje strukturu Územního pracoviště v Praze a přílohy č. 3, ve které je zachycena organizační struktura ostatních územních pracovišť. Důvodem rozdílnosti je skutečnost, že Územní pracoviště v hl. m. Praze vyřizuje převážnou část právní agendy ÚZSVM, z důvodu sídla většiny OSS v Praze. (35)

2.5.3 Činnosti ÚZSVM

Právní agenda

Vznik ZÚZS výrazně ovlivnil pravidla, které plynuly hlavně ze ZMS, kde platil princip, jak uvádí Petr Havlan, „...že ve věcech týkajících se majetku státu vystupuje také v procesně právních vztazích organizační složka státu nebo státní organizace, která je s daným majetkem příslušná hospodařit.“ (2, s. 49)

Schválením ZÚZS se tak změnila jejich příslušnost a tam, kde by kdysi působila organizační složka, působí ÚZSVM. Zastupování státu se řadí mezi prvořadé činnosti ÚZSVM a lze rozčlenit do čtyř kategorií. Do prvních dvou kategorií řadíme výlučné

a dohodnuté jednání. V těchto kategoriích vystupuje ÚZSVM za stát v řízení před rozhodčími orgány, správními úřady, soudy a dalšími orgány ve věcech, které se týkají majetku. V těchto případech platí podmínka, že jsou organizační složce, kterou zastupuje ÚZSVM odepřeny jakékoliv procesní úkony v této věci, pokud nedojde k významné změně podmínek řízení. (8, s. 211)

Dle zákona č. 99/1963 Sb., patří mezi další dvě kategorie vedlejší účastenství a přímá účast v řízení. Zde jedná před soudy v občanském soudním řízení. (56)

Výlučné jednání - ÚZSVM vystupuje za stát v případech a za podmínek stanovených ZÚZS. Zahrnuje případy řízení před soudy, rozhodčími orgány, správními úřady a jinými orgány ve věcech, které se týkají majetku státu místo organizačních složek, které jsou příslušné s tímto majetkem hospodařit. Zákon dále upravuje tyto případy jednotlivě do následujících skupin:

- Řízení před tuzemskými soudy a rozhodčími orgány ve věcech určení vlastnického práva státu (k nemovité věci, jejíž ocenění v době zahájení řízení je vyšší než 25 mil. Kč nebo k věcem movitým i nemovitým prohlášených za národní kulturní památku a také ke stavbám a pozemkům specifikovaným v § 3 odst. 1 písm. a, bod III.) a ve věcech peněžitého plnění převyšujícího 50 mil. Kč (v obchodních věcech 250 mil. Kč);
- řízení před zahraničními a mezinárodními soudy a rozhodčími orgány ve věci peněžitého plnění převyšujícího 50 mil. Kč (v obchodních věcech 100 mil. Kč);
- řízení před Ústavním soudem o ústavní činnosti v případech, kdy ústavní stížnost souvisí s věcí týkající se majetku. Podat stížnost může kromě ÚZSVM i příslušná organizační složka státu nebo „třetí osoby“. Úřad má právo na podání žaloby ve věci určení vlastnického práva státu, neplatnosti smlouvy o převodu věci z vlastnictví státu nebo na vydání bezdůvodného obohacení na úkor státu, a to z vlastního podnětu nebo z podnětu NKÚ nebo Ministerstva financí. (2, s. 49)

Dohodnuté jednání - dohodnutým jednáním se rozumí taková situace, kdy se ÚZSVM dohodne s příslušnou organizační složkou, že namísto ní bude jednat v řízení před soudy a dalšími institucemi ve věci týkající se majetku státu i v těch případech, které nejsou zahrnuty do výlučného jednání – je nutná dohoda mezi ÚZSVM a příslušnou organizační složkou státu o takovém jednání. Tato dohoda je možná nejen před zahájením řízení, ale i v jeho průběhu. (2, s. 51)

Vedlejší účastnictví - ÚZSVM může vystupovat za stát jako vedlejšího účastníka v občanském soudním řízení před soudy v jakékoli věci týkající se majetku, se kterým je příslušná hospodařit státní organizace, pokud má stát právní zájem na výsledku takového řízení. Úřad vstupuje do řízení z podnětu vlastního, jiného (např. z podnětu NKÚ) nebo na základě výzvy účastníka řízení učiněnou soudem. (2, s. 52)

Přímá účast v řízení - ÚZSVM může vykonávat přímou účast občanského soudního řízení. ÚZSVM je způsobilý být účastníkem občanského soudního řízení a má pro toto řízení procesní způsobilost, za předpokladu doložení majetkového zájmu státu na řízení (výsledek řízení může mít vliv na majetkovou sféru státu). V takových případech je ÚZSVM oprávněn podat návrh na zahájení řízení (v souladu se zvláštními předpisy) před tuzemskými soudy o neplatnost smlouvy o převodu vlastnictví věci (movité i nemovité) nebo smlouvy o převodu cenných papírů, jejichž účastníkem není stát ani státní organizace, anebo do takového řízení vstupuje.

Podnět k přímé účasti podává sám ÚZSVM, nebo jiné orgány, stanovené podle zákona (Ministerstvo financí, orgány činné v trestním řízení). Sjednat zastoupení na základě plné moci vylučuje ÚZSVM přímá účast. (2, s. 53)

Zastupování obcí - Rozšíření působnosti ÚZSVM přinesla novela č. 120/2004 Sb., v ZÚZS (ustanovení v hlavě VII, § 13a až 13c) o možnost poskytování odborné právní pomoci obcím při vedení určitých soudních sporů. Tato pomoc se poskytuje bezplatně. Jedná se o řízení, ve kterých je proti obcím uplatněn nárok na určení vlastnického práva k nemovitosti, nebo nárok na vyklizení takové nemovitosti (podmínkou je nabytí takové nemovitosti od státu). Pomoc je poskytována na základě vzájemné písemné dohody ÚZSVM a obce, která obsahuje specifikaci majetku obce, k němuž se uplatňuje nárok. (2, s. 57)

Právní stanoviska - Dle ZÚZS (§ 13) mohou organizační složky státu a státní organizace ve významných, nebo právně složitých případech požádat o právní stanovisko Úřad. Tuto žádost musí dle zákona písemně odůvodnit a ÚZSVM provede její posouzení z hlediska její závažnosti a významu. Poté jsou subjekty, které podaly tuto žádost povinny poskytovat ÚZSVM podklady, informace a součinnost nutné ke zpracování stanoviska. Stanovisko vypracovává ÚZSVM bezplatně. (2, s. 56)

Hospodaření s majetkem státu

ÚZSVM je podle ZÚZS příslušný hospodařit s majetkem, se kterým dříve hospodařily okresní úřady nebo Ministerstvo financí České republiky podle zákona č. 219/2000 Sb. (2, s. 57)

ÚZSVM má povinnost rozmístit nabytý majetek v co nejdříve možném čase u státních organizací, nebo organizačních složek státu. Pokud nabytý majetek potřebuje sám k výkonu své činnosti, či k hájení veřejného zájmu, může si jej ponechat. Pokud nevyužije ani jednu výše uvedenou možnost, převede věci do vlastnictví právnických nebo fyzických osob a majetek účelně zpeněží v souladu se zákonem č. 219/2000 Sb. (25)

U převodu movitých věcí se vypracovává znalecký posudek, který odhadne cenu majetku a ten se vždy prodá nejvyšší nabídce. (25)

U převodu nemovitých věcí (pokud to není přímý prodej vybrané osobě) se zjišťují zájemci o koupi prostřednictvím výběrového řízení. U výběrového řízení, jsou vymezeny, základní kritéria, podle kterých se určí vhodný kupec a sestavuje se pořadí jejich důležitosti. (25)

Pokud je bezúplatný převod movité, či nemovité věci méně nákladný než jiný způsob naložení s tímto majetkem, lze jej bezúplatně převést. (25)

Způsoby nabývání majetku:

- přebírání nepotřebných nemovitostí od ostatních státních institucí
- přebírání nemovitostí dle § 19a zákona o majetku státu – jedná se o potřebné nemovitosti, u kterých je Úřadem vykonávána jejich správa;
- odúmrť – spadá sem majetek osob, které zemřely a neměly zákonného či závětního dědice, nebo pokud dědicové své dědictví odmítli. Jedná se o věci movité i nemovité. S odúmrťí jsou většinou spojeny i výdaje. Většinou jsou to dluhy do výše aktiv, výdaje za důstojný pohřeb, lékařské výlohy, bankovní poplatky apod.;
- propadnutí či zabrání majetku v trestním nebo správním řízení – minulý rok se jednalo o účetní hodnotu tohoto majetku v hodnotě 3 mld. Kč;
- majetek propadlý ze soudních úschov – tento majetek propadá na základě rozhodnutí soudu po vypršení stanovených lhůt a splnění podmínek, které jsou dány zákonem;
- státní podniky v likvidaci. (50)

Nedostatečně identifikovaní vlastníci - ÚZSVM se snaží dohledat vlastníky nemovitostí, kteří u nich nejsou zapsáni v katastru nemovitostí, nebo chybí nějaký potřebný údaj pro identifikaci pomocí seznamu na svých webových stránkách. Úřad se zaměřuje hlavně na ty nemovitosti, které brání rozvoji obcí. (17, s. 32 – 34)

Další majetkové agendy:

- Kulturní památky,
- vydávání historického majetku církvím,
- majetek v režimu privatizace,
- správa majetku zajištěného v trestním řízení,
- závazky z individuální bytové výstavby. (17, s. 35 – 36)

Dislokace

Jedná se o optimální rozmístění státních institucí v konkrétních regionech pomocí dislokačních záměrů, které provádí ÚZSVM. Při výkonu této činnosti používá ÚZSVM Centrální registr administrativních budov (CRAB). Cílem je co největší finanční úspora při činnostech vykonávaných orgány státní správy. (19)

Centrální registr administrativních budov (CRAB) je systém provozovaný ÚZSVM, který má na starosti evidenci administrativních prostorů po celé České republice. Konkrétně jsou to administrativní plochy, včetně veškerého příslušenství, jako jsou samotné budovy, přilehlé pozemky, garáže a ostatní objekty, které jsou užívány OSS, státními institucemi a organizacemi a to ve státních nebo nestátních budovách. Největší rozdíl je, že u užívání státní plochy příslušná OSS nemá výdaje na nájem za její užívání, ale v nestátních prostorách musí stát platit poplatek pronajímateli za jejich pronájem. (19)

V systému najdeme i evidenci počtu dislokovaných zaměstnanců státu, volné kancelářské prostory a ostatních plochy v m², obsazenost administrativních nebo ostatních ploch OSS a také plochu pronajatou jinému uživateli, kterou je nejčastěji fyzická nebo právnická osoba za určitou výši úplatného nebo bezúplatného vztahu v celkové částce za jeden rok. Eviduje i provozní náklady. (19)

System má především sloužit vládě, dislokačním komisím a státním institucím. Na jeho analytickém základě jsou posuzovány volné a využití plochy, náklady a celkový užitek v souvislosti s celkovými finančními úsporami. (36)

Další agendy ÚZSVM

- Komunikace s veřejností,
- poskytování informací podle zákona o svobodném přístupu k informacím,
- kontrola a interní audit,
- mezinárodní spolupráce,
- transparentnost a protikorupční opatření. (17, s. 45 – 51)

2.6 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza se skládá z analýzy silných a slabých stránek, které mapují faktory interní povahy. Ty lze ovlivnit. Dále jsou to příležitosti a hrozby, které zahrnují externí vlivy (mikroprostředí a makroprostředí). (42) Zkratka SWOT vychází z prvních písmen anglických pojmenování: Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). (42) Jedná se o univerzální analytickou metodu používanou pro posouzení vnitřních a vnějších faktorů, které ovlivňují organizaci nebo konkrétní záměr (nová služba, produkt apod.). (42)

Tabulka 2 SWOT analýza (vlastní tvorba dle 42)

Vnitřní analýza (interní)	S Silné stránky	W Slabé stránky
Vnější analýza (externí)	O Příležitosti	T Hrozby

Postup při SWOT analýze

1. Analýza interního prostředí (identifikace silných a slabých stránek).
2. Analýza externího prostředí (identifikace příležitostí a hrozeb).
3. Ohodnocení jednotlivých parametrů podle kvadrantů (silné stránky a příležitosti jsou hodnoceny kladně, číslem 1 – 5, slabé stránky a hrozby záporně, číslem (-1) – (-5).
4. Analýza se může doplnit o další rozměr a to tak, že se přiřadí k jednotlivým parametrům váha (součet však nesmí přesáhnout hodnotu 1).
5. Vynásobí se ohodnocený parametr a k němu přiřazená váha.
6. Sečtou se hodnoty každého kvadrantu.
7. Sečtení interní a externí části SWOT analýzy (každé zvlášť).

8. Vypočet konečné bilance (hrozby a příležitosti). (15)

Čím vyšší je číslo konečné bilance, tím lépe je to pro organizaci. Pokud se konečná bilance nachází v záporných číslech, převládají záporné faktory. (15)

2.7 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Vnější prostředí (okolí) se rozumí vše, co neleží uvnitř zkoumaného podniku (ÚZSVM), ale mimo něj a zároveň je to v určitém vztahu s podnikem. Můžeme ho rozdělit do dvou částí na makrookolí a mikrookolí. Mikrookolí bezprostředně obklopuje podnik, jedná se o konkurenty, dodavatele, zákazníky, distribuční články a prostředníky apod. Makrookolí podle Dedouchové „*vytváří podniku podmínky, ve kterých uskutečňuje podnikání, jedná se o podmínky ekonomické, demografické, politické, legislativní, technologické a rovněž sem patří oblast sociální politiky.*“ (1, s. 17)

Obě dvě okolí představují pro podnik riziko. Proto podniky provádí analýzu vnějšího prostředí, zkoumají pro ně důležité faktory, které ovlivňují jejich činnost, ale oni sami je nemohou nijak výrazně ovlivnit. Tyto faktory znamenají pro podnik příležitosti a hrozby, které se každý podnik musí snažit identifikovat, vyhodnotit je a využít příležitosti ve svůj prospěch, nebo eliminovat hrozby a pokud není možná jejich eliminace, tak aspoň zmírnit jejich dopad. Analýza vnějšího prostředí napomáhá lépe odhadnout budoucí vývoj a trendy. (1, s. 18)

2.7.1 PEST analýza

PEST analýza je zkratka kterou označujeme Political, Economic, Social and Technological analysis, což v překladu znamená analýzu politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. (26)

Politické prostředí

Tato část se zejména zabývá stabilitou politické scény, která na činnost podniku působí ve velké míře. Vytváří právní řád, kterým se musí subjekty řídit a respektovat je pod hrozbou sankce za porušení (daňové, antimonopolní zákony, regulace dovozu, vývozu, podmínky zaměstnávání, ekologická legislativa atd.). Řadí se sem i vymáhání práva státem díky nezávislým soudům a jiných institucí. Dále sem řadíme i hospodářskou politiku, která je odrazem preferencí úřadující vlády. Řadí se sem i svoboda tisku, úroveň korupce a byrokracie, zahraniční vztahy, atd. (26)

Ekonomické prostředí

Stav ekonomiky se může promítnout v hospodářských výsledcích podniku (Úřadu). Patří sem míra ekonomického růstu, úroková míra, směnný kurs, míra inflace a daňová politika. Důležité je i sledovat fáze životního cyklu ekonomiky, podniku (Úřadu) to napomůže určit, v jaké fázi se zrovna nachází a jak by se mohla vyvíjet poptávka po jeho službách, zboží. Pomáhá nám odhadnout cenu pracovní síly, služeb, ale také otázku daní (DPH, daň z převodu nemovití, atd.) (26)

Sociální prostředí

Řadí se sem faktory sociální, demografické, etické i ekologické. Sociální faktory populace reflektují její hodnoty, postoje, životní styl a životní úroveň, kvalifikační strukturu, zdravotní stav, věková struktura, etnické a náboženské otázky, etika a i oblast médií a jejich vliv. (26)

Technologické prostředí

Patří sem veškeré technologie, které může podnik (Úřad) využít při své činnosti. Jedná se o informační a komunikační technologie, metody řízení, infrastrukturu (doprava – včetně potrubí, suroviny, elektrická energie, telekomunikace), stav rozvoje a zaměření průmyslu, věda a výzkum (částečně vysoké školství), patenty, atd. (26)

3 ANALÝZA PROBLÉMU

3.1 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této kapitole se autor bude zabývat rozbořem současné situace týkající se řízení rizik ÚZSVM a také analýzou vnějšího okolí, které Úřad ovlivňuje. Na základě provedených analýz autor provede vyhodnocení zjištěných poznatků a navrhne doporučení k politice řízení vnějších rizik ÚZSVM, tak aby se dalo těmto rizikům včas předejít, popř. minimalizovat jejich následky v důsledku jejich působení a tak zajistit nepřetržitou kontinuitu ÚZSVM.

3.1.1 Popis současné situace

V současné době má ÚZSVM nastavenou svou Politiku řízení rizik, která nabyla platnosti 23. srpna 2016. Jako podklad pro současný systém řízení rizik sloužila existující právní úprava (zejména zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů a jeho prováděcí právní předpisy, zejména vyhláška č. 416/2000 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů) a metodický rámec Ministerstva financí (zejména Metodický pokyn CHJ MF č. 2. Metodika řízení rizik ve veřejné správě). Při řízení rizik se zaměstnanci řídí také souvisejícími vnitřními předpisy. ÚZSVM má současnou Politiku řízení rizik nastavenou strategii řízení rizik a metodiku jejich řízení. Tím jsou určeny dlouhodobé a střednědobé cíle ÚZSVM při boji s riziky spolu s jednotným postupem při jejich řízení. Tyto cíle jsou řádně monitorovány pomocí standardních nástrojů kontroly nebo interního auditu.

Řízení rizik musí být součástí každého rozhodnutí a je součástí vnitřního kontrolního systému a spadá do působnosti vedoucích zaměstnanců. Ti jsou v rámci svých kompetencí a svého útvaru odpovědní za správné řízení rizik v rámci nastavené metodiky ÚZSVM.

Jako koordinátor řízení rizik působí Samostatné oddělení Bezpečnostní ÚZSVM, které spolu s útvarem interního auditu dohlíží na uplatňování jednotné metodiky a postupu při řízení rizik. V případě nutnosti se mohou vedoucí zaměstnanci jednotlivých útvarů obrátit právě na toto oddělení.

Vedení ÚZSVM tvoří hlavní rozhodovací orgán v oblasti řízení rizik a je odpovědné za funkčnost systému řízení rizik. Patří sem činnosti od stanovení a schválení Politiky řízení rizik až po zvyšování povědomí zaměstnanců o rizicích.

3.1.2 SWOT analýza

V této části provede autor SWOT analýzu současné politiky řízení rizik ÚZSVM. Rozebere zde její silné a slabé stránky a také příležitosti, které by mohl ÚZSVM při své činnosti využít a hrozby, které by se měl snažit omezit.

Tabulka 3 SWOT analýza systému řízení rizik

SWOT analýza		
	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní analýza	<ul style="list-style-type: none">○ Nastavena Politika řízení rizik○ Existence koordinátora a metodického útvaru○ Existence souvisejících vnitřních předpisů s Politikou řízení rizik○ Existence právní úpravy a metodického rámce, ze kterých systém řízení rizik vychází	<ul style="list-style-type: none">○ Řízení rizik pouze v rámci útvaru○ Související vnitřní předpisy neřeší vnější rizika○ Politika řízení rizik ÚZSVM byla přijata poměrně nedávno
	Příležitosti	Hrozby
Vnější analýza	<ul style="list-style-type: none">○ Určení relevantnosti rizik a jejich vlivu na kontinuitu Úřadu○ Mezirezortní spolupráce a spolupráce s odbornými orgány○ Zvyšování znalostní základny a osvěty ÚZSVM	<ul style="list-style-type: none">○ Nedostatečná kontrola a monitoring nastavených postupů a efektivnosti řízení rizik○ Nebude docházet k optimalizaci systému řízení rizik na základě výsledků kontrolní činnosti○ Odchýlení od stanovené vize řízení rizik

Silné stránky

Nastavena Politika řízení rizik

ÚZSVM má nastavenou Politiku řízení rizik, která stanovuje základní strategii a metodiku pro řízení rizik ÚZSVM. Tato strategie určuje vizi, která by měla být procesem řízení rizik ÚZSVM dosažena a také její střednědobé cíle. Stanovení vize a střednědobých cílů je důležité, protože jasně stanoví, jakým směrem by se měla Politika řízení rizik ÚZSVM ubírat. Existence metodiky řízení rizik je také důležitá. Ta zase sjednotí postup všech zaměstnanců při řízení rizik.

Existence koordinátora a metodického útvaru

Jako silnou stránku lze označit i zřízení samostatného oddělení Bezpečnostního. Toto oddělení zajišťuje a nastavuje systém řízení bezpečnosti ÚZSVM. Mezi jeho další funkce patří role koordinátora při řízení rizik. Existence tohoto oddělení je důležitá, protože vykonává dohled nad dodržování stanovené strategie při řízení rizik, takže by nemělo dojít k odchýlení od této strategie a také poskytuje odbornou pomoc ostatním pracovníkům ÚZSVM v případě potřeby při procesu řízení rizik. Svoji činností neustále zvyšuje povědomí zaměstnanců ÚZSVM o rizicích a motivuje je k naplnění vize ÚZSVM při řízení rizik.

Existence souvisejících vnitřních předpisů s Politikou řízení rizik

Existence souvisejících vnitřních předpisů, stejně jako jejich vzájemná provázanost a srozumitelnost stanovených postupů posiluje ochranu před působením rizik ÚZSVM.

Existence právní úpravy a metodického rámce, ze kterých systém řízení rizik vychází

Existence právní úpravy a metodického rámce poskytují zázemí pro stanovení kvalitní politiky řízení rizik.

Slabé stránky

Řízení rizik pouze v rámci útvaru

Nastavená Politika řízení rizik upravuje řízení rizik vedoucími zaměstnanci v rámci jejich kompetencí a jejich útvarů. Z toho vyplývá, že vedoucí zaměstnanci zohledňují pouze svá interní rizika a oproti tomu hrozící vnější rizika nezohledňují. To může mít za následek vznik domino efektu vzájemným působením vnějšího a vnitřního rizika a následné škody tohoto projevení se rizika mohou být daleko větší, než původně vedoucí zaměstnanec očekával.

Související vnitřní předpisy neřeší vnější rizika

Zde může nastat stejný problém jako v předešlém bodě. Jak už název vypovídá, související vnitřní předpisy řeší jen rizika vnitřní, nikoliv rizika vnější. Opět může nastat ten samý problém a to, že vzájemným působením rizika vnějšího a vnitřního nastane mnohem větší škoda, než se původně odhadovalo jen působením rizika vnitřního.

Politika řízení rizik ÚZSVM byla přijata poměrně nedávno

ÚZSVM nastavil svou Politiku řízení rizik přede dvěma lety. I z tohoto důvodu není zatím zřejmé, jaká mohou být všechna relevantní rizika pro ÚZSVM, respektive na jaké úrovni řízení a také není určena jejich významnost pro kontinuitu ÚZSVM.

Příležitosti

Určení relevantnosti rizik a jejich vlivu na kontinuitu ÚZSVM

Z důvodu, že Politika řízení rizik ÚZSVM je poměrně nová, je zde prostor k jejímu zlepšení. Jak už bylo výše zmíněno v oblasti hrozeb, je zde příležitost k určení relevantnosti rizik pro ÚZSVM a také k určení jejich vlivu na kontinuitu ÚZSVM.

Mezirezortní spolupráce a spolupráce s odbornými orgány

ÚZSVM je rezortní organizací a společně s Generálním finančním ředitelstvím a Generálním ředitelstvím cel, které mají obdobně územně členěnou strukturu, spadá pod Ministerstvo financí ČR. Existuje potenciál využít a sdílet informace, zkušenosti a dobrou praxi v řízení rizik a zejména pak těch vnějších. Stejně tak vnější rizika zpravidla lze stanovit ve spolupráci s relevantními odbornými orgány státní správy, zejména Hasičským záchranným sborem České republiky, Policií České republiky, popř. s orgány územní samosprávy v relevantních regionech.

Zvyšování znalostní základny a osvěty ÚZSVM

Vzhledem k nedostatečnému zohlednění všech rizik, zejména pak vnějších, se naskýtá prostor pro rozšiřování znalostní základny, povědomí a provádění široké osvěty zaměstnanců ÚZSVM. Ve spolupráci s rezortními organizacemi by mohla vzniknout školení (včetně případného eLearningu), jiné vzdělávací aktivity (školicí porady, společná výuka lektorů apod.) či akce posilující osvětu napříč rezortními organizacemi. Opět lze využít potenciál mezirezortní spolupráce.

Hrozby

Nedostatečná kontrola a monitoring nastavených postupů a efektivnosti řízení rizik

Může nastat situace, že zaměstnanci Úřadu nebudou dodržovat nastavenou Politiku řízení rizik. Proces řízení rizik se jim může zdát zbytečný, nemusí identifikovat jim hrozící riziko, neohodnotí jeho význam a neoznámí jeho existenci. Takové riziko by mohlo

v budoucnu napáchat vysoké škody. Nebo naopak se budou snažit minimalizovat i rizika s nízkým významem pro Úřad a náklady na řízení těchto rizik několikanásobně převyší náklady na případnou realizaci těchto rizik.

Nebude docházet k optimalizaci systému řízení rizik na základě výsledků kontrolní činnosti

Jako hrozbu lze brát i to, že koordinátor řízení rizik (SBE) nebude brát v potaz nedostatky, které budou zjištěny při procesu řízení rizik. Jako příklad lze uvést skutečnost, kdy nedojde k aktualizaci katalogu rizik Úřadu o rizika, která byla zjištěna v rámci procesu řízení rizik a dojde k jeho zadržení, nebo fakt, že se i v budoucnu nebudou zaměstnanci zabývat vnějšími riziky.

Odchýlení od stanovené vize řízení rizik

Může nastat situace, že se Úřad odchýlí od jeho vize stanovenou Politikou řízení rizik. To může být zapříčiněno rozpočtovými škrty a snahou ušetřit finanční prostředky při procesu řízení rizik, nebo také ztrátou důvěry zaměstnanců v nastavenou Politiku řízení rizik.

Výpočet SWOT analýzy

Výpočet SWOT analýzy provede autor na základě přiřazení vah k jednotlivým faktorům, dle jeho subjektivního dojmu. Poté ohodnotí u silných stránek a příležitostí daný faktor stupnicí čísel od 1 do 5 a u slabých stránek a hrozeb stupnicí -1 až -5. Jakmile autor provede určení váhy a ohodnocení konkrétního faktoru, provede jejich vynásobení. Poté výsledná čísla v jednotlivých sektorech sečte a určí výsledek u interního a externího prostředí.

Tabulka 4 Výpočet SWOT analýzy

Silné stránky	Váha	Hodnocení	Výsledek
Nastavena Politika řízení rizik	0,4	4	1,6
Existence koordinátora a metodického útvaru	0,2	3	0,6
Existence souvisejících vnitřních předpisů s Politikou řízení rizik	0,2	3	0,6
Existence právní úpravy a metodického rámce	0,2	3	0,6
Součet	1		3,4

Slabé stránky	Váha	Hodnocení	Výsledek
Řízení rizik pouze rámci útvaru	0,4	-4	-1,6
Související vnitřní předpisy neřeší vnější rizika	0,3	-3	-0,9
Politika řízení rizik ÚZSVM byla přijata poměrně nedávno	0,3	-2	-0,6
Součet	1		-3,1
Příležitosti	Váha	Hodnocení	Výsledek
Určení relevantnosti rizik a jejich vlivu na kontinuitu Úřadu	0,4	4	1,6
Mezirezortní spolupráce a spolupráce s odbornými orgány	0,3	4	1,2
Zvyšování znalostní základny a osvěty ÚZSVM	0,3	3	0,9
Součet	1		3,7
Hrozby	Váha	Hodnocení	Výsledek
Nedostatečná kontrola a monitoring nastavených postupů a efektivnosti řízení rizik	0,3	-3	-0,9
Nebude docházet k optimalizaci systému řízení rizik na základě zjištěných informací	0,4	-4	-1,6
Odchýlení od stanovené vize řízení rizik	0,3	-3	-0,9
Součet	1		-3,4
Interní	0,3		
Externí	0,3		
Součet	0,6		

Zhodnocení SWOT analýzy

Vyhodnocení SWOT analýzy současného stavu řízení rizik ÚZSVM vyšlo v kladných číslech. Z toho vyplývá, že ÚZSVM má dle autora diplomové práce v současné době svůj systém řízení rizik nastaven vhodně, ale pořád existuje prostor pro zlepšení.

Podstatné je, že ÚZSVM přijal jednotnou Politiku řízení rizik a může se opřít o platnou právní úpravu a metodický rámec. Důležitá je také existence samostatného oddělení Bezpečnostního, které figuruje jako koordinátor řízení rizik.

Nejslabší stránkou (problémem) se v současném procesu řízení rizik Úřadem autorovi diplomové práce jeví řízení rizik v rámci útvaru. Vedoucí zaměstnanci tedy řeší jen svá interní rizika a vnější rizika neberou vůbec v potaz. Z tohoto důvodu není schopen Úřad predikce domino efektů a také není zřejmé, jaká mohou být všechna relevantní rizika pro Úřad (na různé úrovni řízení) s důrazem na kontinuitu Úřadu. Tento problém tak s sebou přináší i několik příležitostí, jak zlepšit stávající Politiku řízení rizik.

Návrhem na řešení stávajícího problému se autor diplomové práce bude zabývat v další kapitole.

3.1.3 Pest analýza

V této části bude autor diplomové práce popisovat makro-okolí České republiky, které v současnosti ovlivňuje činnost Úřadu. Popíšu zde politicko-legislativní, ekonomické, socio-kulturní i technologické faktory.

Politicko-legislativní faktory

Politická situace je v České republice stabilní. Od data 1. 1. 1993 tedy dne kdy vznikla Česká republika, tvoří vládu převážně strany založených na demokratických principech. Do úřadu nastoupil po opětovném znovuzvolení přímou volbou prezident republiky Miloš Zeman. Dne 20. a 21. října 2017 se konaly volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu České republiky, ve kterých vyhrála strana ANO (bude líp) včele se svým předsedou Andrejem Babišem, který je také současně premiérem. Tato strana vyhrála i krajské volby, které se konaly 7. a 8. října 2016, a předpokládá se, že zvítězí i v senátních volbách, jejichž první kolo proběhne 5. a 6. října 2018 a druhé kolo bude následovat další týden, tedy 12. a 13. října 2018. Politickou situaci lze tedy hodnotit jako standardní, naplňující prvky právního státu.

Mezi hlavní cíle současné vlády patří:

- **zajistit bezpečnost občanů České republiky a ochránit útoky zvenčí** (nelegální migrace a boj proti přijímání kvót EU);
- **digitální Česko** - elektronizace všude, kde je to možné;

- **sestavení strategického investičního programu** - výstavba a její urychlení – dálnice, obchvaty, rekonstrukce nádraží, nové bloky jaderných elektráren, rekonstrukce památek, atd.;
- **reforma státu** - nový zákon o příjmových daních, lepší správa majetku státu;
- **posílení bezpečnosti** - vyšší výdaje na obranu, předvídání krizových situací a jejich důsledné řešení, energetická bezpečnost, vyšší soběstačnost ve výrobě potravin, vyřešení odpadového hospodářství, ochrana půdy před zábořem a erozí, snaha udržet vodu v krajině.

Další programové plány:

- příprava efektivního a hospodárného řešení rozmístění státních zaměstnanců, spočívajícího ve výstavbě administrativního komplexu (eliminace nájemného, eliminace vysokých výdajů na provoz a údržbu administrativních budov spolu s vysokými investicemi do stávajících energeticky náročných budov);
- mimořádná pozornost bude věnována odbornému auditu existujících informačních systémů zajišťujících fungování kritické infrastruktury státu a elektronizaci agend;
- úzká spolupráce poskytovatelů digitálních služeb ve veřejné správě a v soukromém sektoru, jejich schopnost sdílet ICT infrastrukturu, rozvoj digitálních služeb ve veřejném sektoru;
- snižování rizik terorismu, boj proti hybridním a kybernetickým útokům;
- boj proti korupci. (38, 40)

Nové legislativní změny

- **Otcovská dovolená** – zavedení otcovské dovolené bylo provedeno zákonem č. 148/2017 Sb., který novelizoval zákon o nemocenském pojištění č. 187/2006 Sb. Nárok na otcovskou dovolenou má zaměstnanec, který pečuje o dítě, jehož je otcem nebo zaměstnancem pečující o dítě, který převzal do péče nahrazující péči rodičů. Podmínkou je, že dítě nesmí dosáhnout 7 let věku ke dni převzetí do péče a zaměstnanec na ni musí nastoupit nejpozději do 6 týdnů ode dne narození dítěte, nebo ode dne převzetí dítěte do péče. Délka otcovské dovolené je jeden týden.
- **Zvýšení minimální mzdy** z původních 11 000 Kč na 12 200 Kč. Hodinová minimální mzda vzrostla z 66 Kč na 73, 20 Kč.

- **GDPR – General Data Protection Regulation (nařízení o ochraně údajů)**
– jedná se o novou revoluční legislativu, která výrazně zvýší ochranu osobních dat občanů. (20, 48, 47, 22)

Sociální

Důležitá je i míra korupce v České republice, ta si v celosvětovém žebříčku vnímání korupce za rok 2017 mírně polepšila, nicméně pořád zaostává za průměrem Evropské unie. České republice patří 42. místo ze 180 zemí, u kterých hodnotila mezinárodní organizace Transparency International (dále jen TI) míru korupce. (23)

Nebezpečím je zvýšená konzumace alkoholu. České republice patří první místo ze zemí Evropské unie v jeho konzumaci. V České republice činí množství zkonsumovaného alkoholu na jednoho dospělého člověka 16,6 litru. Průměr Evropské unie je 12,45 litru. Z toho plyne řada možných onemocnění. (49)

V České republice také neustále roste počet cizinců, v roce 2015 jich zde údajně pobývalo 464,7 tisíce. Současný problém migrace cizinců ze zemí třetího světa se České republiky ještě moc nedotkl, protože tito cizinci míří spíše do zemí Evropské unie s lepším sociálním systémem. (33)

Poslední dobou sílí vliv masmédií na myšlení a chování lidí. Je to dáno hlavně rozvojem nových technologií, které nahrazují osobní interakci a lidé z nich získávají množství neověřených informací. Mezi ty s největším vlivem řadíme internet. Obecně lze říci, že lidé v České republice médiím důvěřují, proto by se měl stát snažit posilovat mediální gramotnost u Českých občanů. (45)

Rostou požadavky životní úrovně občanů. Chtějí mít možnost přizpůsobit si organizaci dne (home office), vyhledávají zaměstnavatele s lepšími pracovními podmínkami a zaměstnaneckými benefity. S životní úrovní souvisí i jistota pravidelného příjmu (splátky půjček, hypoték, atd.) u důvěryhodného zaměstnavatele. Roli u občanů hraje i prestiž pracovní pozice a zaměstnavatele. (39)

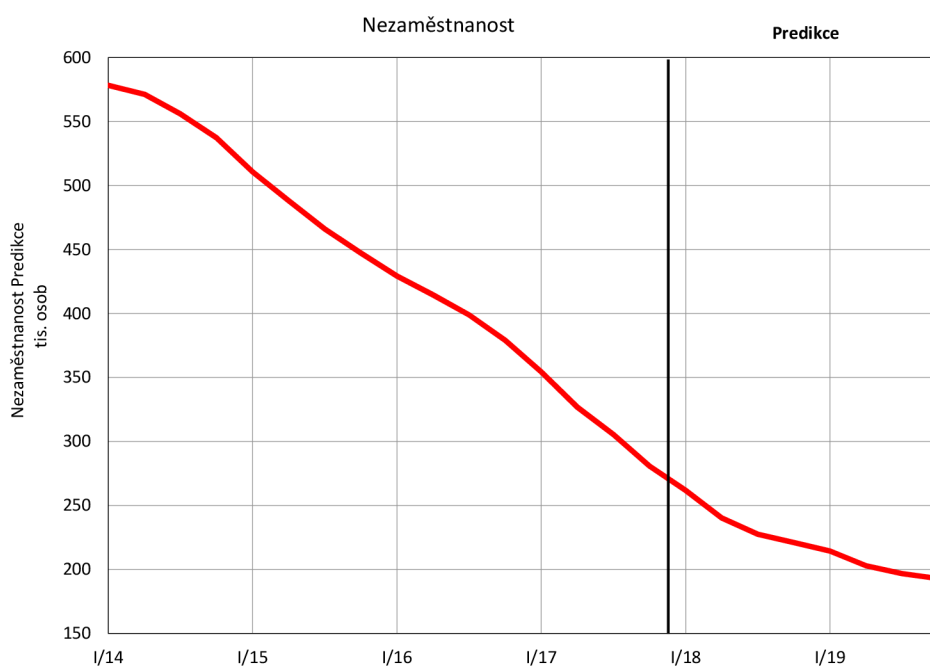
Ekonomické

Makroekonomické ukazatele ovlivňují více či méně každodenní chod organizace. Růst světové ekonomiky je i nadále silný. Podporují ho investice, dynamika světového obchodu, příznivé finanční podmínky a také expanzivní hospodářské politiky. V roce 2017 ekonomický růst výrazně překonal předchozí očekávání a potvrdil tím přechod z fáze oživení

do ekonomické expanze. Příznivý vývoj ekonomiky se očekává i v budoucích letech. Stále by se měla zlepšovat situace na trhu práce, poroste spotřeba domácností a také investiční aktivita. Hlavní bariérou pro vyšší růst je situace na trhu práce, ten vykazuje symptomy přehřívání, což v překladu znamená nedostatek pracovních sil. (30)

Ekonomické údaje České republiky v roce 2017:

- **Hrubý domácí produkt:** meziročně vzrostl o 4,4 %.
- **Míra nezaměstnanosti:** v průměru činila 2,9 %, což znamená pokles oproti minulému roku o 1,1 %.
- **Průměrná meziroční inflace:** 2,5 %, což značí nárůst oproti roku 2016 o 1,8 %.
- **Meziroční reálný růst mezd a platů:** 7,4 %.
- **Výdaje vlády:** meziročně vzrostly o 0,3 %.
- **Spotřeba domácností:** meziročně vzrostla o 4,3 %. (32)



Obrázek 2 Vývoj nezaměstnanosti v ČR (30)

Technologické

Technologický pokrok je součástí dnešní doby. Tempo růstu technologií je stále větší a nutí organizace k inovaci. Jejich hloubka stanovuje stupeň vyspělosti konkrétní společnosti a postavení ve světě. Vývoj technologií mění zaběhlé zvyky, zrychluje a nabízí nové možnosti a tím formuje lidskou společnost. (41)

Česko je nyní nezávislé v oblasti elektřiny a dodávek tepla. Je to hlavně díky využití domácího hnědého a černého uhlí při výrobě elektřiny, které mají 60 % podíl při její výrobě a dodávají velkou část tepla. Jejich rozhodující část se však blíží ke konci své ekonomické a fyzické životnosti. (41)

V rámci elektrické energie plánuje větší diverzifikaci zdrojů. S tím souvisí rozvoj jaderné energetiky a snaha o výstavbu inteligentních sítí, které umožňují regulovat výrobu a spotřebu elektrické energie v reálném čase (to může vést z počátku k destabilizaci sítě a vyššímu riziku kybernetických útoků). (41)

Dalším významným energetickým zdrojem České republiky je zemní plyn, který se využívá pro výrobu elektřiny nebo dálkové i individuální vytápění. Díky dostatečné kapacitě tuzemských zásobníků plynu je možné ho skladovat přímo v tuzemsku. Nevýhodou ovšem je, že Česká republika je 100 % závislá na jeho dodávkách. Dominantním dodavatelem je Ruská federace. (41)

Vznik eGovernmentu jehož myšlenkou je správa veřejných věcí pomocí využití moderních elektronických nástrojů, díky kterým bude veřejná správa k občanům přátelštější, rychlejší a levnější. Jako první vznikla síť kontaktních míst veřejné správy Czech POINT. Zde mohou občané získat mnoho dokumentů, kvůli kterým museli dříve na několik různých úřadů (např. výpis z katastru nemovitostí). Spuštěn byl také systém datových schránek, což je systém pro komunikaci se státem. (21)

S digitalizací souvisí i větší míra hackerských útoků. V Evropské unii má s útoky hackerů zkušenosti kolem 80 % evropských firem. Hackeři se obvykle snaží ukrást ta nejcitlivější data a bohužel se jim to většinou daří, protože chybí nástroje na efektivní obranu. Europoslanci se shodli na tom, že je nutné investovat do nových technologií a do vzdělání počítačových expertů. Česko se řadí v oblasti kybernetické bezpečnosti mezi špičku Evropské unie. Zřídilo Národní úřad pro kybernetickou bezpečnost. Z Česka, také pochází výrobce jednoho z nejrozšířenějších bezpečnostních softwarů na světě, firma Avast. Internetovými viry bylo napadeno 7 % uživatelů, což je o 10 % méně než průměr Evropské unie. Tomu napomáhá i výše zmíněný Národní úřad pro kybernetickou bezpečnost. Na jeho webových stránkách je možná absolvovat **elektronický kurz o kybernetické bezpečnosti**, který je určen pro **veřejnou správu**. (28, 29)

Shrnutí analýzy PEST

Mezi největší hrozby vyplývající z provedené PEST analýzy, se pro ÚZSVM řadí **možný nedostatek pracovních sil na trhu práce**, jehož příčinou je klesající nezaměstnanost v ČR. V budoucnu může být pro personální útvary ÚZSVM obtížné najít pracovníky s dostatečnou kvalifikací. Důvodem je existence tabulkových platů zaměstnanců ve službách státní správy. Zaměstnanci na stejné pracovní pozici obvykle dostanou větší mzdu v soukromém sektoru. Na druhou stranu pro ně může být lákavá pracovní stabilita, kterou jim zaměstnání ve státní správě přinese.

Další významnou hrozbou jsou stále hojnější **kybernetické útoky**. V rámci vládního programu Digitální Česko kdy většina úkonů a komunikace s občany bude probíhat přes internet, můžeme čekat stále více těchto útoků. Proto je důležité, aby byli zaměstnanci státní správy řádně proškoleni v oblasti kybernetické bezpečnosti.

Jako hrozbu lze uvést také **zvýšenou migraci** v rámci Evropské unie a s ní i nárůst teroristických útoků a výtržností. Většina migrantů z rozvojových zemí sice míří do sousedního Německa a jiných zemí s přívětivějším sociálním systémem, ale je možné, že Česká republika bude muset přijmout určité množství migrantů v rámci povinných kvót Evropské unie. Jen za rok 2016 bylo zaznamenáno na území Evropské unie 11 teroristických útoků, které měly na svědomí 120 obětí. Migrace může vést k radikalizaci jednotlivců či malých skupin. To může vést k pokusům o násilnou akci. Role ÚZSVM při boji s migrací lze jen obtížně konkretizovat, ale vyzdvihnout lze potenciál ÚZSVM disponovat přehledem o významné části majetku státu. Zejména v případě naplnění strategie centralizované správy majetku, který by se soustředila pod ÚZSVM by byl tento přehled přínosný pro řešení otázky migračních vln.

Díky migraci narůstá také extrémismus (protimuslimský a protimigrantský, rozdílné politické názory). Důsledkem extremismu jsou projevy fyzického násilí na lidech (občané jiné národnosti, zastánci jiné ideologie) a jiné projevy. ÚZSVM se s extremistickými projevy může potýkat, např. v případě neosídlených budov, které extremisté osídlují jako squaty, popř. se některý z informačních systémů ÚZSVM může stát předmětem útoku extremistů, apod.

Zvýšenou pozornost je nutné věnovat i vysoké korupci. Česko si sice za poslední rok v žebříčku hodnocení míry korupce jednotlivých zemí polepšilo, ale pořád je pod průměrem Evropské unie. ÚZSVM od roku 2015 pod vedením stávající generální ředitelky dle veřejně dostupných zdrojů (zejména výročních zpráv a tiskových zpráv) přijalo řadu protikorupčních

opatření, která významným způsobem posílila transparentnost procesů ÚZSVM. ÚZSVM je tak příkladem úspěšného boje s korupcí. V současné době připravuje elektronický aukční systém na prodej nemovitého majetku, funkční je již v současné době systém elektronických aukcí movitého majetku (viz www.nabidkamajetku.cz) (43)

Díky rozvoji technologií (hlavně internetu a jeho dostupnosti na území České republiky) je třeba věnovat pozornost ovlivňování veřejného mínění v České republice (podkopávání důvěry v samostatný demokratický právní stát). K ovlivňování dochází i ve veřejné správě lobbisty jiných států. S tímto je spojeno i významné riziko tzv. hybridních hrozeb, které se mohou dotýkat všech zejména vedoucích zaměstnanců orgánů veřejné moci.

Z oblasti legislativní sem můžeme zařadit platné nařízení o ochraně osobních údajů. Zde hrozí astronomické pokuty organizacím, které spravují, nebo zpracovávají data občanů Evropské unie. Dále to může být zavedení otcovské dovolené, kde se jedná o týden volna a tito zaměstnanci potom mohou organizacím chybět.

Na druhou stranu se ekonomika České republiky nachází ve fázi expanze. To by mohlo znamenat i zvýšení rozpočtu Úřadu a také větší zájem občanů České republiky investovat do majetku nabízeného Úřadem. S ekonomickým růstem souvisí i nárůst inflace, na kterou si musí dát Úřad pozor hlavně při oceňování majetku.

3.1.4 Analýza vnějších rizik ÚZSVM

Prostřednictvím analýzy rizik lze zjistit, co může narušit posuzovaný subjekt a do jaké míry to ohrozí jeho funkčnost. Hlavním cílem je zjistit, zda mimořádná událost naruší funkci subjektu kritické infrastruktury, nebo mu dokonce zabrání v jeho další činnosti a snažit se nalézt potřebná opatření, která by zajistila snížení nebo eliminaci rizik plynoucích v důsledku realizace těchto událostí. V případě Úřadu pro zastupování státu ve věcech majetkových by se jednalo o takovou mimořádnou událost, která by mu zabránila hospodařit s majetkem státu, nebo provádět právní a dislokační agendu, případně jinou činnost spojenou s jeho působností.

V diplomové práci se autor zaměřil hlavně na analýzu vnějších rizik Územního pracoviště v hlavním městě Praze, kde se zároveň nachází útvary Ústředí, tj. přímo řízené generálním ředitelem ÚZSVM. Obecně lze však říci, že vnější rizika by měla být i na ostatních pracovištích podobná.

Identifikace aktiv

Jelikož autor diplomové práce se zaměřuje na analýzu vnějších rizik ÚZSVM, bude brát jako aktivum samotný Úřad, protože vnější rizika ho ohrožují stejnou mírou jako celek, jelikož jsou svým charakterem systémová.

Identifikace hrozeb a jejich vyhodnocení

Pro identifikaci vnějších rizik Úřadu využil autor diplomové práce PEST analýzu, katalog rizik ÚZSVM a literaturu s danou problematikou, protože většina antropogenních a naturogenních ohrožení je podobná a jen jejich výskyt a dopad na organizaci je odlišný. (10, s. 14 -17), (37, s. 8). Pro vyhodnocení míry rizika použil autor PNH analýzu která je výše popsána v teoretické části této práce.

V následující tabulce je seznam hodnocení zdrojů rizik, které dle autora na základě zjištěných poznatků nejvíce ohrožují ÚZSVM. Obecně platí, že výskyt vnějších rizik nelze ovlivnit, lze pouze zmírnit jejich dopad na základě stanovených opatření. Proto dále u každého rizika navrhuje autor diplomové práce jako příklad možné opatření.

Analýza provedená autorem práce je pouze subjektivním hodnocením limitovaným znalostmi o ÚZSVM a jeho činnosti. Relevantní vyhodnocení by bylo třeba provést vedením, popř. vedoucími zaměstnanci ÚZSVM, například při společné poradě s využitím brainstormingových metod.

Tabulka 5 Analýza rizik ÚZSVM

Zdroj rizika	Příčina	Důsledek	Vyhodnocení závažnosti rizik				Bezpečnostní opatření k omezení důsledků rizik.	
			P	N	H	R		
ŽIVENÍ POHROMA	Povodeň/záplava	Intenzivní dlouhotrvající srážky, přivalové deště, tání sněhu.	Zatopení pracoviště, výpadek el. proudu, plynu, tepla, zásobování, dopravy, přerušení výkonu činnosti ÚZSVM, škody/ztráty na majetku, evakuace zaměstnanců, zranění/smrt zaměstnance/ů , omezení dopravy, únik nebezpečných látek, apod.	2	4	3	24	Kontrola funkčnosti čerpadel a odtokových cest, motorová čerpadla, kontrola PHM, náhradní zdroje el. energie – kontrola funkčnosti, bezpečnostní a voděodolné uzavření prostor. Povodňové plány, systém řízení povodňových rizik, povodňová hlídka a jiná opatření k ochraně proti povodni.
	Požár	Atmosferický jev (blesk), lidský faktor (útok žháře, odhození nedopalku, samovznícení hořlavých látek, použití pyrotechniky v okolí ÚZSVM).	Výpadek el. proudu, plynu, pitné vody, přerušení výkonu činnosti ÚZSVM, škody/ztráty na majetku, evakuace zaměstnanců, zranění/smrt zaměstnance/ů .	3	4	4	48	Požární hlásiče, kontrola hromosvodů, instalace přepětových ochran, najmutí hlídače objektu, kamerový systém. Protipožární ochrana a opatření (školení, plány, kontrolní činnost, průběžná cvičení apod.).
	Vichřice	Atmosferický jev	Výpadek el. proudu, plynu, pitné vody, omezení/přerušení dopravy, přerušení výkonu činnosti ÚZSVM, škody/ztráty na majetku vlivem silného větru, evakuace zaměstnanců, zranění/smrt zaměstnance/ů .	3	3	3	27	Pravidelná kontrola střešního záklopu, pravidelná kontrola ukotvení volně uložených prvků (anténí systémy apod.), zajištění funkčního náhradního zdroje.

	Krupobití	Atmosferický jev	Poškození budovy ÚZSVM kroupami, omezení dopravy, výpadky dodávek energií.	4	3	2	24	Vytypovaná pracoviště vybavit bezpečnostními skly v oknech, kontrola a okamžité odstranění porušené střechy a pláště budovy.
	Sněhová vánice	Atmosferický jev	Poškození budovy vlivem spadu velkého množství sněhu (překročení zatížení), omezení/přerušeni výkonu činnosti ÚZSVM.	4	2	2	16	V případě překročení zatížení střechy sněhem je nutné zajistit odlehčení od sněhové pokrývky, mít určeno složení pracovní čety a pravidelně aktualizovat.
	Námrazy/náledí/ledovky	Atmosferický jev	Zranění pracovníků při příchodu do práce, při práci mimo budovu ÚZSVM a odchodu z práce.	5	2	1	10	Zabezpečení údržby komunikací vlastními silami, spolupráce s technickými službami.
	Extrémní vedra	Atmosferický jev	Špatný zdravotní stav zaměstnanců, omezení/přerušeni výkonu činnosti ÚZSVM.	4	2	2	16	Dodržování pitného režimu, funkční klimatizace.

	Extrémní mrazy	Atmosferický jev	Špatný zdravotní stav zaměstnanců, omezení/přerušení výkonu činnosti ÚZSVM.	4	2	2	16	Variabilita vytápění (přímotopy), zateplení budovy.
	Zemětřesení	Tektonický jev	Poškození/zničení majetku, zranění/usmrcení pracovníků, omezení/zrušení dodávek energií, možnost vzniku požáru/zaplavení.	2	4	3	24	Vypracovat plán záchranných prací nástupem složek IZS. Vypracovat plán činnosti jednotlivých pracovníků a pravidelně je školit v určené činnosti a seznam průběžně aktualizovat.
ŠÍŘENÍ NAKAŽLIVÝCH CHOROB	Epidemie/pandemie	Bakterie (kontaminovaná voda/potraviny).	Úbytek zaměstnanců, přerušení/snížení výkonu činnosti ÚZSVM, omezení přerušení vazeb se spolupracujícími organizacemi.	4	3	3	36	Příspěvky na očkování zaměstnancům, omezení pohybu cizích osob na ÚZSVM (návštěvníků), dohled nad dodržování základních hygienických zásad.
	Únik toxických látek v okolí budovy (do 500m).	Selhání lidského faktoru, havárie cisterny, energovodu, apod.	Přerušení výkonu činnosti ÚZSVM, evakuace zaměstnanců, zranění/smrt zaměstnance/ů, škody/ztráty na majetku požárem, výbuchem, atd.	2	3	3	18	Zajistit informovanost pracovníků a splnit způsob ochrany jednotlivce. Specifikovat osobní ochranné pomůcky a zajistit jejich dostupnost včetně režimu jejich vydávání do příjezdu IZS.

HAVÁRIE	Průmyslové havárie plynovodů, vodovodních řádů, dodávek el. energie, plynu, telekomunikace, internet, jaderné havárie, apod.	Špatný technický stav zařízení, selhání lidského faktoru, blackout, sabotáž, teroristický útok, apo.	Přerušení výkonu činnosti ÚZSVM, škody/ztráty na majetku.	3	4	4	48	Zajištění náhradních zdrojů dodávek energií/technologicky nutných energií, pravidelná revize plynovodů (tlakové zkoušky)..
	Dopravní havárie/požár/únik toxických látek v blízkosti ÚZSVM (do 500m)	Selhání lidského faktoru, špatný technický stav vozovky/cisterny-	Přerušení výkonu činnosti ÚZSVM, evakuace zaměstnanců, zranění/smrt zaměstnance/ů , škody/ztráty na majetku požárem, výbuchem, atd.	2	3	2	12	Zajistit informovanost pracovníků a splnit způsob ochrany jednotlivce. Specifikovat osobní ochranné pomůcky a zajistit jejich dostupnost včetně režimu jejich vydávání do příjezdu IZS.
	Narušení dopravní infrastruktury	Selhání lidského faktoru, špatný technický stav, úmyslná škodlivá lidská činnost.	Omezení/přerušení výkonu činnosti ÚZSVM.	3	3	3	27	Zajištění náhradního způsobu přepravy/cest.
	Terorismus	Sociální, náboženské, politické faktory.	Přerušení výkonu činnosti ÚZSVM (ohlášení podezřelé zásilky, oznámení o uložení výbušniny), evakuace zaměstnanců, zranění/smrt zaměstnance/ů , škody/ztráty na majetku požárem, výbuchem, atd.	2	4	3	24	Spolupráce se složkami IZS, funkční kamerový systém, zajištění ostrahy objektu, detekční brány.

NARUŠOVÁNÍ ZÁKONNOSTI	Vandalismus	Sociální faktor.	Poškození/ztráta majetku, přerušení výkonu činnosti ÚZSVM.	3	3	3	27	Spolupráce se složkami IZS, funkční kamerový systém, zajištění ostrahy objektu.
	Sabotáž	Politické/náboženské/konkurenční cíle.	Poškození/ztráta majetku, přerušení výkonu činnosti ÚZSVM.	2	3	2	12	Spolupráce se složkami IZS, funkční kamerový systém, zajištění ostrahy objektu.
	Krádež	Sociální/ekonomický faktor (vysoká kriminalita v zemi).	Ztráta majetku (způsobení škody přerušením technologických procesů), přerušení/snížení výkonu činnosti ÚZSVM.	3	3	3	27	Spolupráce se složkami IZS, funkční kamerový systém, zajištění ostrahy objektu, vstupní/výstupní kontrola návštěvníků.
	Kybernetický útok	Politické/náboženské/konkurenční cíle.	Poškození/ztráta majetku, přerušení výkonu činnosti ÚZSVM.	3	4	4	48	Používání antivirových systémů, omezení přístupu na nedůvěryhodné webové stránky, školení zaměstnanců (např. neotevírání nedůvěryhodných dokumentů).

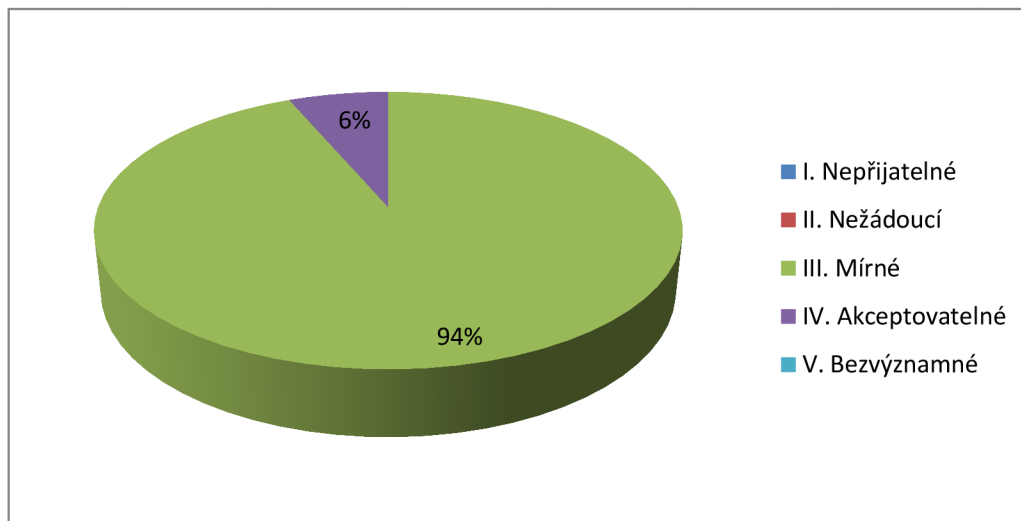
	Organizovaný zločin	Osobní nebo skupinové cíle (např. politicky zaměřené), vysoká kriminalita v zemi, nezaměstnanost, apod.).	Přerušení/snížení výkonu činnosti ÚZSVM, přerušení funkčních vazeb s jinými organizacemi.	3	4	4	48	Spolupráce se složkami IZS, funkční kamerový systém, zajištění ostrahy objektu.
	Demonstrace (nátlakových skupin)	Sociální, náboženské, politické faktory.	Přerušení/snížení výkonu činnosti ÚZSVM.	3	3	3	27	Určení vhodného mluvčího, pravidelné informování o výsledku své činnosti.
SOCIÁLNÍ/POLITICKÉ/EKONOMICKÉ	Vystoupení z EU	Změna politického prostředí, tlak občanů ČR.	Konec čerpání prostředků z EU.	2	3	3	18	Snažit se efektivně řídit finanční tok ÚZSVM (investice, náklady)
	Rozpočtové škrty	Recese ekonomiky, změny ve vládě, apod.	Propouštění pracovníků, omezení některých činností.	3	4	3	36	Sledovat aktuální politické dění, informovat zaměstnance, výběr vhodných externích dodavatelů. služeb pro ÚZSVM.

	Nepokoje	Sociálně politický faktor.	Přerušení/snížení výkonu činnosti ÚZSVM.	2	2	2	8	Spolupráce se složkami IZS, funkční kamerový systém, zajištění ostrahy objektu, monitoring vývoje situace, informovat pracovníky a hledat společný názor.
	Stávky (státních zaměstnanců)	Nespokojenost s pracovním ohodnocením.	Přerušení/snížení výkonu činnosti ÚZSVM (zaměstnanci se připojí ke stávkám).	3	3	3	27	Pracovní benefity, komunikace se zaměstnanci.
	Inflace	Rychlý růst cen.	Neodpovídající ohodnocení cen majetku, růst nákladů (nájem, mzdy, apod.).	4	4	3	48	Pravidelná kontrola ohodnocení majetku ÚZSVM.
	Migrace	Politický/ekonomický/sociální faktor.	Růst extrémismu, terorismus, náboženské konflikty, atd.	4	2	2	16	Diskuse se zaměstnanci ohledně problematiky migrace.

	Nedostatek pracovních sil na trhu práce	Nizká nezaměstnanost, nedostatečná kvalifikace, stárnutí populace.	Snížení produktivity práce, znemožnění výkonu práce (nutnost delšího zaškolení pracovníků, konflikty na pracovišti, atd).	3	4	3	36	Spolupráce se školami, nabízení zaměstnaneckých benefitů, stáže na ÚZSVM, atd.
	Změna legislativy	Nutnost změny legislativy (EU, nalezení nedostatku ve stávající právní úpravě, schválení nových zákonů, atd.).	Příprava a realizace opatření pro přijetí legislativních změn (GDPR).	4	3	3	36	Sledování aktuálního politické dění, informovat zaměstnance.
	Poškození dobrého jména ÚZSVM	Osobní nebo skupinové cíle (např. politicky zaměřené).	Omezení/přerušení činnosti ÚZSVM.	4	3	3	36	Komunikace s médii, veřejností (vytváření dobrého jména ÚZSVM).
	Změna politického prostředí	Volby, politický převrat.	Přerušení/snížení výkonu činnosti ÚZSVM (změny ve vedení, státní záruky, omezení finanční výpomoci)	4	3	3	36	Sledování aktuálního politické dění, informovat zaměstnance.

ZHODNOCENÍ analýzy PNH

Pomocí metody PNH bylo vyhodnoceno 31 rizik, z nichž 29 dosahuje mírného stupně rizika pro ÚZSVM. Zbylá dvě jsou ohodnocena jako akceptovatelná rizika pro ÚZSVM. Pro lepší představu zobrazil autor práce výsledné hodnocení rizik v následujícím grafu.



Graf 1

I když se dle hodnocení autora diplomové práce žádné z identifikovaných vnějších rizik nejeví jako vysoce závažné pro ÚZSVM, může se díky možnému vzniku domino efektu spolu s dalším vnějším nebo vnitřním rizikem výrazně zvýšit jeho dopad na ÚZSVM. Jako příklad lze uvést nedostatek pracovních sil na trhu práce vlivem nízké nezaměstnanosti a rigidní platové tarify. Spojení těchto dvou rizik může mít za důsledek to, že ÚZSVM nebude mít dostatek pracovníků pro výkon své činnosti, protože nikdo nebude mít zájem pro ÚZSVM za nastavených podmínek pracovat. Jako další příklad lze uvést epidemii a řádnou dovolenou. Výskyt epidemie v letním období, kdy si většina zaměstnanců vybírá svou dovolenou (letní prázdniny), může mít za následek zase nedostatek pracovníků ÚZSVM. Dále to může být extrémní sucho, jehož vlivem se zvýší pravděpodobnost vzniku požáru, atd.

Na základě zjištěných poznatků se autor domnívá, že by ÚZSVM mělo při své činnosti více zohledňovat vnější rizika, protože ač se zdají být tato rizika málo významná, mohou mít v případě jejich realizace velký dopad pro organizaci.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této kapitole navrhne autor diplomové práce řešení problému, kterým je nedostatečné zohledňování vnějších rizik ÚZSVM při výkonu své činnosti.

Jako hlavní koordinátor řízení rizik ÚZSVM působí samostatné oddělení Bezpečnostní (SBE). V rámci současné politiky řízení rizik ÚZSVM by mělo zejména toto oddělení identifikovat možná vnější rizika ÚZSVM, ohodnotit je a učinit opatření proti těmto rizikům.

Při identifikaci vnějších rizik by toto oddělení mělo spolupracovat, nebo se inspirovat zejména od ostatních státních institucí, jakou jsou například Ministerstvo vnitra, Hasičský záchranný sbor České republiky, nebo Český hydrometeorologický úřad. Hasičský záchranný sbor České republiky, jež spadá pod působnost Ministerstva vnitra, provádí průběžné analýzy hrozeb v ČR, které úzce souvisí s ÚZSVM. K přesné identifikaci, analýze a hodnocení rizik se jeví jako vhodné uskutečnění společné porady pod vedením koordinátora (SBE), které by se účastnili zástupci vedení, jednotlivých územních pracovišť, metodických útvarů apod. S využitím brainstormingových metod by bylo možné formulovat rizika a jejich významnost.

Dále by se identifikací a ohodnocením vnějších rizik měli zabývat i samotní vedoucí zaměstnanci jednotlivých útvarů, protože by působením těchto rizik mohla být negativně ovlivněna činnost jejich útvaru. Nadto každé riziko je třeba řídit na úrovni nejen vrcholné, ale též lokální, resp. nejnižší. Například při vysoké míře korupce v zemi je i vyšší pravděpodobnost, že dojde k uplacení zaměstnance ÚZSVM, a to jak ve vrcholném vedení, tak řadového referenta.

Jako podklad pro určení vnějších rizik vedoucími pracovníky navrhuje autor práce využití Check listu, který autor sám zpracoval a který je součástí přílohy této práce. Princip práce s Check listem je jednoduchý, a proto i snadno pochopitelný. Pokud v dotazníku pracovník ÚZSVM odpoví na jednu z prvních dvou otázek ANO, ohodnotí toto riziko například pomocí metody PNH, která je blíže popsána v teoretické části této diplomové práce a navíc doplní možné příčiny a důsledky tohoto rizika pro jeho útvar a navrhne možná opatření. Závažnější rizika poté oznamuje samostatnému oddělení Bezpečnostnímu, které by s vedením ÚZSVM přijalo případná vlastní opatření k těmto rizikům.

5 DISKUSE

Autorem navrhovaný check list pro řízení vnějších rizik ÚZSVM byl zpracován pouze subjektivně, dle dostupných znalostí o ÚZSVM, provedených analýz, literatury a poznatků získaných při studiu. Na základě výše uvedeného se autor práce domnívá, že navržený check list by bylo vhodné zpřesnit, např. některou z metod brainstormingu, zaměstnanci samostatného oddělení Bezpečnostního a vedením ÚZSVM, kteří mají daleko větší povědomí o veškerých procesech a rizicích ÚZSVM, a tím tak zpřesnit formulovaná rizika a zvýšit tím přínos check listu pro pracovníky ÚZSVM. Následně by měl být check list podroben vnitřnímu připomínkovému řízení, kde by došlo k jeho finální úpravě, a závěrem by bylo vhodné široké proškolení zaměstnanců ÚZSVM, aby jej snadno aplikovali a vhodně využívali při své každodenní činnosti.

Takto navržený systém řízení vnějších rizik ÚZSVM by měl být v současné době zcela dostatečný. Přináší nový jednoduchý pohled a vhodné a chytré řešení pro vedoucí zaměstnance, tj. zabraňuje přílišné administrativě a je funkční. Pracovníci si budou vědomi možných vnějších rizik, a tím také možných domino efektů do jejich činnosti, popř. na fungování a zajištění kontinuity nejen jejich útvaru, ale též ÚZSVM jako takového.

Navržený systém řízení vnějších rizik může dále vést jako podklad pro další výzkum. Například po uplynutí určité doby, jako je rok a více, by bylo vhodné podrobit systém řízení rizik ÚZSVM a používání check listu hodnocení pro získání zpětné vazby o přínosu zavedeného opatření a popř. zefektivnění či úpravu zavedeného check listu. Dalším potenciálem je provedení dotazníkového šetření s vedoucími zaměstnanci ÚZSVM, na základě kterého by byla získávána informace o preferovaných nástrojích pro zefektivnění řízení rizik, nebo o nejzásadnějších rizicích, se kterými se setkali a mohou ohrozit kontinuitu činnosti ÚZSVM. Dalším podnětem pro následný výzkum je i oblast identifikace vnitřních rizik ÚZSVM s tím, že systém řízení vnitřních rizik je na ÚZSVM zaveden, ale zatím je stále rozvíjen, protože, jak bylo výše již uvedeno, je vnitřní předpis upravující metodiku řízení rizik v platnosti a účinnosti teprve dva roky a stále je zde potenciál pro zefektivnění činnosti.

Autor práce prokázal, že i jednoduchá a relativně časově nenáročná metoda, jakou je check list, může být aplikována v praxi organizací, a to i z veřejného sektoru.

Autor práce měl také možnost seznámit se se systémem řízení rizik v praxi a navrhnout funkční řešení pomocí výše zmiňované metody check list.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo pomocí vybraných metod provést analýzu a hodnocení vnějších rizik Úřadu pro zastupování státu ve věcech majetkových, a to s důrazem na zajištění jeho kontinuity jeho funkce. V návaznosti na analýzu a hodnocení pak formulovat doporučení k úpravě stávajícího systému řízení rizik.

Autor se v analytické části své práce podrobně zabýval současným systémem řízení rizik Úřadu pro zastupování státu ve věcech majetkových na základě jemu dostupné dokumentace. Následně rozebral silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby nastaveného systému řízení rizik pomocí SWOT analýzy a zjistil, že ÚZSVM nedostatečně zohledňuje vnější rizika při své činnosti. Z provedené analýzy makro-okolí pomocí analýzy PEST vyplynula možná vnější rizika pro Úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových. Tato byla doplněna též provedenou analýzou dostupné dokumentace ÚZSVM, literatury o další možná vnější rizika ÚZSVM. Následně byla pomocí metody PNH vyhodnocena rizika, která mohou omezit, nebo zabránit činnosti ÚZSVM.

Závěrem autor práce podal návrh řešení zjištěného problému, kterým je nedostatečné zohledňování vnějších rizik ÚZSVM při výkonu své činnosti. Doporučil využívání jednoho ze standardních a jednoduchých manažerských nástrojů, konkrétně check listu, který i sám navrhl. Tento nástroj má potenciál pomoci zejména vedoucím zaměstnancům ÚZSVM s identifikací, analýzou a řízením vnějších rizik s cílem zamezení možného domino efektu do činnosti jejich útvaru a ÚZSVM.

S ohledem na výstupy práce lze shrnout, že vytýčeného cíle práce bylo dosaženo. Navržený systém řízení vnějších rizik může sloužit ÚZSVM a stejně tak i jiným organizacím a také jako podklad pro další výzkum.

Práce byla velkým přínosem pro autora, protože si mohl vyzkoušet aplikaci teoretických poznatků v praxi konkrétní organizace. Vzhledem ke skutečnosti, že se podařilo nalézt funkční nástroj pro vedoucí zaměstnance, jehož potenciál využití v praxi je značný, a to i s ohledem na možný přesah do rezortních či jiných organizací veřejné správy, považuje tuto skutečnost autor práce za úspěch.

Práce je přínosná též z hlediska pedagogického, kdy výše prezentovaný konkrétní případ lze použít pro demonstraci implementace konkrétních nástrojů řízení rizik v praxi, a to i ve veřejné správě.

ZDROJE

- (1) DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- (2) HAVLAN, Petr. *Majetek státu v platné právní úpravě: Praktická právní příručka*. Třetí přepracované a rozšířené vydání. Praha: Linde, 2010, 504 s. ISBN 9788072017966
- (3) HENDRYCH, Dušan. *Správní věda: teorie veřejné správy*. Praha: ASPI Publishing, 2003, 195 s. ISBN 8086395863.
- (4) HROMADA, Martin. *Systém a způsob hodnocení odolnosti kritické infrastruktury*. 1. Ostrava: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 2013, 177 s. ISBN 9788073851408.
- (5) KRÖMER, Antonín, Petr MUSIAL a Libor FOLWARCZNY. *Mapování rizik*. 1. Ostrava: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 2010, 126 s. ISBN 9788073850869.
- (6) KRULIŠ, Jiří. *Jak vítězit nad riziky*. 1. Praha: Linde Praha, 2011, 568 s. ISBN 9788072018352.
- (7) MERNA, Tony a Faisal F. AL-THANI. *Risk management: řízení rizik ve firmě*. 1. Brno: Computer Press, 2007, 194 s. ISBN 9788025115473.
- (8) PLÍVA, Stanislav. *Hospodaření s majetkem státu*. Druhé přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2004, 366 s. ISBN 8071798118.
- (9) PROCHÁZKOVÁ, Dana. *Bezpečnost kritické infrastruktury*. 1. Praha: České vysoké učení technické, 2012, 318 s. ISBN 9788001051030.
- (10) PROCHÁZKOVÁ, Dana. *Metody rizikového inženýrství*. 1. Ostrava: Sdružení požárního a bezpečnostního inženýrství, 2012, 147 s. ISBN 9788073851118.
- (11) SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Čtvrté, aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2013, 466 s. ISBN 9788024746449.
- (12) ŠEFČÍK, Vladimír. *Analýza rizik*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009, 98 s. ISBN 9788073186968.
- (13) ŠENOVSKÝ, Michail, Vilém ADAMEC a Pavel ŠENOVSKÝ. *Ochrana kritické infrastruktury*. Ostrava: Edice SPBI Spektrum, 2007, 141 s. ISBN 9788073850258.
- (14) VALEŠ, Lukáš. *Politologické aspekty veřejné správy*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2006, 244 s. ISBN 8073800101.
- (15) VARGOVÁ, Slavomíra. *Analýza rizik: přednáška*. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta logistiky a krizového řízení. Uherské Hradiště, 2016.
- (16) ZUZÁK, Roman. *Krizové řízení podniku: dokud ještě není v krizi*. Praha: Profesional Publishing, 2004, 256 s. ISBN 80-86419-74-6.
- (17) ARAJMU, Kateřina. *Výroční zpráva ÚZSVM za rok 2017. Výroční zpráva* [online]. 2017, s. 1 - 56 [cit. 2018-04-30]. Dostupné z: <https://www.uzsvm.cz/aktualita/vyrocní-zprava-uzsvm-za-rok-2017-rekordni-narust-prijmu-i-uhajene-desitky-milia-130972-1682-1-85/>

- (18) Audit národní bezpečnosti. *Vlada.cz* [online]. [cit. 2018-05-7]. Dostupné z : <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/aktualne/audit-narodni-bezpecnosti-151410/>
- (19) Brožura CRAB 2013.pdf. *Crab.uzsvm* [online]. [cit. 2018-10-05]. Dostupné z : <https://crab.uzsvm.cz/Obecne-info-403-0 -84/>
- (20) Cestovní náhrady pro zaměstnance i podnikatele v roce 2018. *Podnikatel.cz* [online]. [cit. 2018-05-7]. Dostupné z : <https://www.podnikatel.cz/clanky/cestovni-nahrady-pro-zamestnance-i -podnikatele-v -roce-2018/>
- (21) Co je eGovernment?. *Mvcr.cz* [online]. [cit. 2018-05-7]. Dostupné z : <http://www.mvcr.cz/clanek/co-je-egovernment.aspx>
- (22) Co je GDPR a jak bude aplikováno v Česku. *Gdpr.cz* [online]. [cit. 2018-05-7]. Dostupné z : <https://www.gdpr.cz/gdpr/co-je-gdpr/>
- (23) ČR si v žebříčku vnímání korupce polepšila, v rámci EU zaostává. *Ceskenoviny.cz* [online]. [cit. 2018-05-7]. Dostupné z : <http://www.ceskenoviny.cz/zpravy/cr-si-v -zebricku-vnimani-korupce-polepsila-v -ramci-eu-zaostava/1588503>
- (24) Definice terorismu. *Mvcr.cz* [online]. [cit. 2018-05-7]. Dostupné z : <http://www.mvcr.cz/cthh/clanek/definice-terorismu.aspx>
- (25) Hospodaření s majetkem státu. *ÚZSVM* [online]. [cit. 2018-10-05]. Dostupné z : <https://www.uzsvm.cz/hospodareni-s -majetkem-statu-285-0 -85/>
- (26) Kde se vzala a k čemu je PEST analýza. *Businessvize.cz* [online]. [cit. 2018-05-7]. Dostupné z : <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a -k -cemu-je-pest-analyza>
- (27) *Komplexní strategie ČR k řešení problematiky kritické infrastruktury* [online]. 2010 [cit. 2018-10-19]. Dostupné z : <https://www.databaze-strategie.cz/cz/mv/strategie/komplexni-strategie-cr-k -reseni-problematiky-kriticke-infrastruktury-2010?typ=download>
- (28) Krádeže údajů i vydírání. Evropa je pod palbou hackerů, musíme přitvrdit, varují europoslanci. *Euractiv.cz* [online]. [cit. 2018-05-7]. Dostupné z : <https://euractiv.cz/section/aktualne-v -eu/news/kradeze-udaju-i -vydirani-evropa-je-pod-palbou-hackeru-musime-pritvrdit-varuji-europoslanci/>
- (29) Kyberbezpečnost? Evropa se může od Česka učit, ve státní správě ale chybí „ajtáci“, říkají experti. *Euractiv.cz* [online]. [cit. 2018-05-7]. Dostupné z : <https://euractiv.cz/section/aktualne-v -eu/news/kyberbezpecnost-evropa-se-muze-od-ceska-ucit-ve-statni-sprave-ale-chybi-ajtaci-rikaji-experti/>
- (30) Makroekonomická predikce - duben 2018. *Mfcr.cz* [online]. [cit. 2018-05-7]. Dostupné z : <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2018/makroekonomicka-predikce-duben-2018-31528>
- (31) MARTÍNEK, Bohumír. Východiska a principy zajištění ochrany kritické infrastruktury v České republice. *112* [online]. 2008, VII(4), s. 22 - 24 [cit. 2018-04-20]. Dostupné z : <http://www.hzscr.cz/clanek/archiv-casopisu-112-doplnen-o -pdf.aspx>

- (32) Metodický pokyn CHJ č. 2 : Metodika řízení rizik. *Mfcr.cz* [online]. 2016 [cit. 2018-10-05]. Dostupné z : <https://www.mfcr.cz/cs/legislativa/metodiky/2016/metodicky-pokyn-chj-c-2--metodika-rizeni-24501>
- (33) Migrace do Česka je převážně pracovní. *Czso.cz* [online]. [cit. 2018-05-7]. Dostupné z : <https://www.czso.cz/csu/czso/migrace-do-ceska-je-prevazne-pracovni>
- (34) Národní program ochrany kritické infrastruktury. *Databaze-strategie.cz* [online]. 2010 [cit. 2018-10-19]. Dostupné z : <https://www.databaze-strategie.cz/cz/mv/strategie/narodni-program-ochrany-kriticke-infrastruktury?typ=struktura>
- (35) Organizační struktura. <https://www.uzsvm.cz> [online]. [cit. 2018-04-30]. Dostupné z : <https://www.uzsvm.cz/organizacni-struktura-283-0-85/>
- (36) Obecné informace. *Crab.uzsvm.cz: Centrální registr administrativních budov* [online]. [cit. 2018-05-7]. Dostupné z : <https://crab.uzsvm.cz/Obecne-info-403-0-84/>
- (37) PAULUS, František, Antonín KRÖMER, Jan PETR a Jaroslav ČERNÝ. Analýza hrozeb pro Českou republiku. *Hzscr.cz* [online]. Česká republika [cit. 2018-10-02]. Dostupné z : <http://www.hzscr.cz/clanek/strategicke-a-koncepcni-materialy.aspx>
- (38) Plán legislativních prací vlády rok 2018 a výhled na léta 2019-2021. *Vlada.cz* [online]. [cit. 2018-05-7]. Dostupné z : <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/dulezite-dokumenty/plan-legislativnich-praci-vlady-rok-2018-a-vyhled-na-leta-2019-2021-163361/>
- (39) *Práce na volné noze většinu Čechů neláká. Chtějí jistoty a pravidelný příjem* [online]. [cit. 2018-10-05]. Dostupné z : <https://www.mesec.cz/aktuality/prace-na-volne-noze-vetsinu-cechu-nelaka-chteji-jistoty-a-pravidelny-prijem/>
- (40) Programové prohlášení vlády. *Vlada.cz* [online]. [cit. 2018-05-7]. Dostupné z : <https://www.vlada.cz/cz/jednani-vlady/programove-prohlaseni-vlady-162319/>
- (41) Státní energetická koncepce. *Mpo.cz* [online]. [cit. 2018-05-7]. Dostupné z : <https://www.mpo.cz/cz/energetika/statni-energeticka-politika/statni-energeticka-koncepcie--223620/>
- (42) SWOT analýza: jak a hlavně proč ji sestavit. *Cevelova.cz* [online]. [cit. 2018-10-05]. Dostupné z : <https://www.cevelova.cz/proc-swot-analyza/>
- (43) Tiskové zprávy. *Uzsvm.cz* [online]. [cit. 2018-10-05]. Dostupné z : <https://www.uzsvm.cz/tiskove-zpravy-309-0-85/>
- (44) VANĚK, Miloslav. *CRAB: Centrální registr administrativních budov* [online]. 2013, s. 1 až 16 [cit. 2018-04-22]. Dostupné z : <https://crab.uzsvm.cz/Obecne-info-403-0-84/>
- (45) Vliv médií v 21. století. *Sekuritaci.cz* [online]. [cit. 2018-05-7]. Dostupné z : <http://www.sekuritaci.cz/vliv-medii-v-21-stoleti/>
- (46) Základní popis metody. *Ripran.cz* [online]. [cit. 2018-05-7]. Dostupné z : <http://ripran.cz/popis.html>
- (47) Změny a novinky roku 2018 v kostce. *Mesec.cz* [online]. [cit. 2018-05-7]. Dostupné z : <https://www.mesec.cz/clanky/zmeny-a-novinky-roku-2018-v-kostce/>
- (48) Změny zákonů v roce 2018. *Zmenyzakonu.cz* [online]. [cit. 2018-05-7]. Dostupné z : <http://www.zmenyzakonu.cz/zmeny.aspx>

- (49) Zpráva o zdraví obyvatel České republiky (2014). *Mzcr.cz* [online]. [cit. 2018-05-7]. Dostupné z : http://www.mzcr.cz/verejne/dokumenty/zprava-o-zdravi-obyvatel-ceske-republiky2014-9420_3016_5.html
- (50) Způsoby nabývání majetku. *Uzsvm.cz* [online]. [cit. 2018-05-7]. Dostupné z : <https://www.uzsvm.cz/zpusoby-nabyvani-majetku-299-0-85/>

Právní předpisy

- (51) Zákon č . 65/1952 Sb., o prokuratuře.
- (52) Zákon č . 85/1990 Sb., o právu petičním
- (53) Zákon č . 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů
- (54) Zákon č . 92/1991 Sb., o podmínkách převodu majetku státu na jiné osoby.
- (55) Zákon č . 97/1933 Sb., o finančních prokuraturách
- (56) Zákon č . 99/1963 Sb., občanský soudní řád (není na str. 32 pozn.)
- (57) Zákon č . 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.
- (58) Zákon č ., 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím.
- (59) Zákon č . 111/2009 Sb., o základních registrech.
- (60) Zákon č . 120/2004 Sb., kterým se mění zákon č . 201/2002.
- (61) Zákon č . 133/1985 Sb., o požární ochraně.
- (62) Zákon č . 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek, ve znění pozdějších předpisů
- (63) Zákon č . 141/1961 Sb., o trestním řízení soudním.
- (64) Zákon č . 148/2017 Sb., kterým se mění zákon č . 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění
- (65) Novela zákona č . 155/1995 Sb., o důchodovém pojištění;
- (66) Zákon č .181/2014 Sb., o kybernetické bezpečnosti a o změně souvisejících zákonů.
- (67) Zákon č . 183/2006 Sb., stavební zákon.
- (68) Zákon č . 201/2002 Sb., o Úřadu pro zastupování státu ve věcech majetkových.
- (69) Zákon č . 202/2002 Sb., o změně zákonů z důvodu přijetí zákona o Úřadu pro zastupování ve věcech majetkových, ve znění zákona 264/2006 Sb.
- (70) Zákon č . 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech.
- (71) Zákon č . 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích.
- (72) Zákon č . 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon).
- (73) Zákon č . 279/2003 Sb., o výkonu zajištění majetku a věcí v trestním řízení a o změně některých zákonů.
- (74) Zákon č . 290/2002 Sb., o přechodu některých dalších věcí, práv a závazků České republiky, ve znění pozdějších předpisů

- (75) Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů.
- (76) Zákon č. 320/2002 Sb., o změně a zrušení některých zákonů v souvislosti s ukončením činnosti okresních úřadů ve znění pozdějších předpisů
- (77) Zákon č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územních samosprávních celků a o změně ústavního zákona České národní rady č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky.
- (78) Zákon č. 412/2005 Sb., o ochraně utajovaných skutečností a o bezpečnostní způsobilosti, ve znění pozdějších předpisů
- (79) Zákon č. 430/2010 Sb., kterým se mění zákon č. 240/2000 Sb., o krizovém řízení a o změně některých zákonů (krizový zákon), ve znění pozdějších předpisů.
- (80) Zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti.
- (81) Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů
- (82) Vyhláška č. 560/2006 Sb., o účasti státního rozpočtu na financování programů reprodukce majetku.
- (83) Nařízení vlády č. 289/2002 Sb., kterým se stanoví rozsah a způsob poskytování údajů do informačního systému o platech.
- (84) Nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.
- (85) Nařízení vlády č. 432/2010 Sb., o kritériích pro určení prvku kritické infrastruktury.
- (86) Nařízení vlády č. 462/2000 Sb., k provedení krizového zákona.
- (87) Směrnice rady 2008/114/ES o určování evropských kritických infrastruktur a o posouzení potřeby zvýšit jejich ochranu.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Apod. – A podobně.

Atd. – A tak dále.

CHJ – Centrální harmonizační jednotka Ministerstva financí.

CRAB – Centrální registr administrativních budov.

ČR – Česká republika.

EI – Elektrické.

EU – Evropská unie.

GDPR – General data protection regulation (Nařízení EU č. 2016/679 o ochraně osobních údajů).

KI – Kritická infrastruktura.

NKÚ – Nejvyšší kontrolní úřad.

MF – Ministerstvo financí.

OSS – Organizační složka státu.

PEST – Analýza politického, ekonomického, sociálního a technologického prostředí.

PHM – Pohonné hmoty.

SBE – Samostatné oddělení Bezpečnostní ÚZSVM.

SWOT – Analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

TI – Organizace Transparency international (organizace pro boj s korupcí).

TJ – to je.

ÚP – Územní pracoviště.

Úřad – Úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových.

ÚZSVM – Úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových.

ZMS – Zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích, ve znění pozdějších předpisů.

ZSMS – Zákon č. 278/1993 Z. z., o správě majetku státu, ve znění pozdějších předpisů.

ZÚZS – Zákon č. 201/2002 Sb., o Úřadu pro zastupování státu ve věcech majetkových, ve znění pozdějších předpisů.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Model kritické infrastruktury ČR (11, s . 284).....	14
Obrázek 2 Vývoj nezaměstnanosti v ČR (32).....	40

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Rizikové stupně PNH (67, s . 64).....	20
Tabulka 2 SWOT analýza (vlastní tvorba dle 75)	28
Tabulka 3 SWOT analýza systému řízení rizik	32
Tabulka 4 Výpočet SWOT analýzy	35
Tabulka 5 Analýza rizik ÚZSVM.....	45

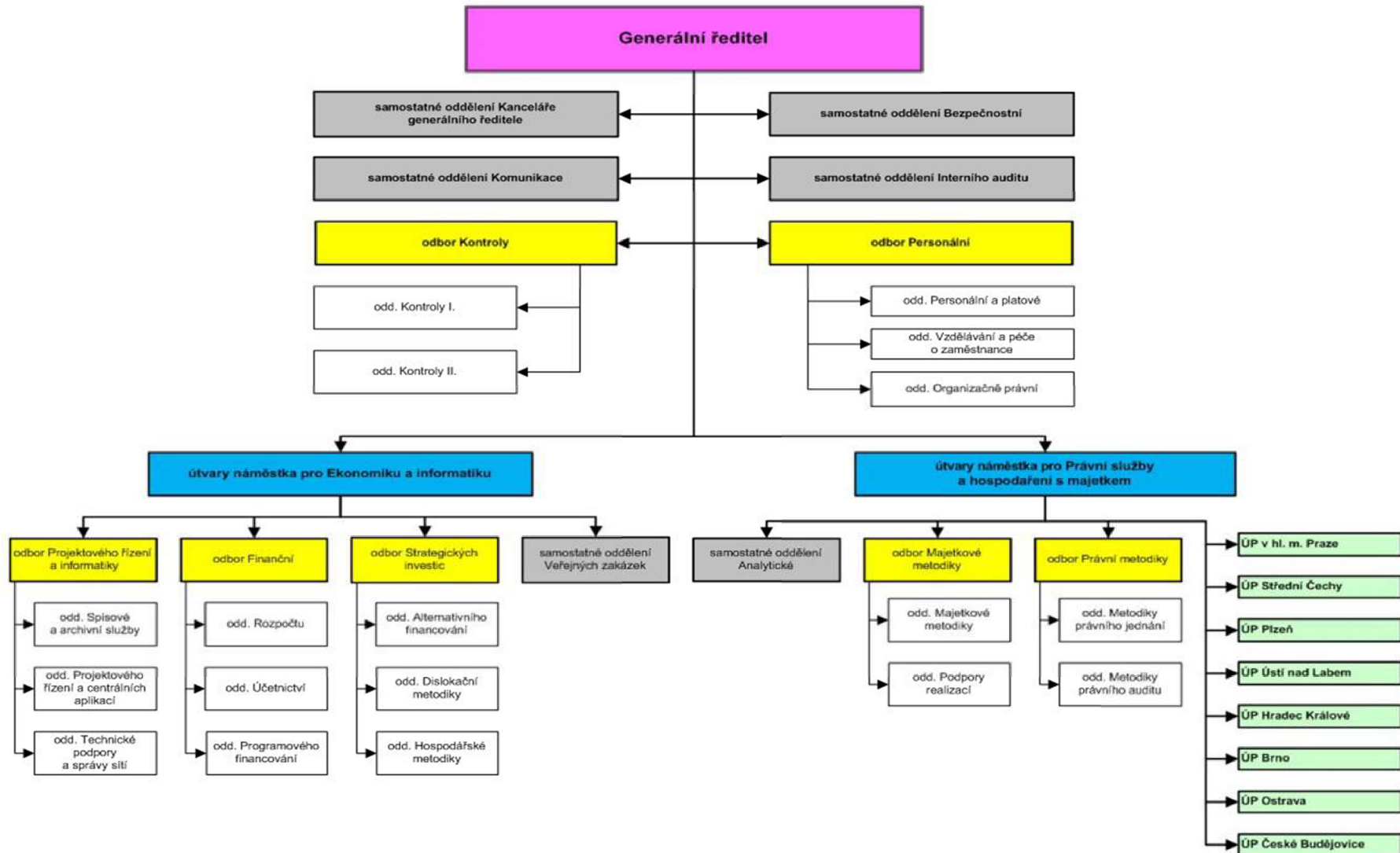
SEZNAM GRAFŮ

Graf 1	53
--------------	----

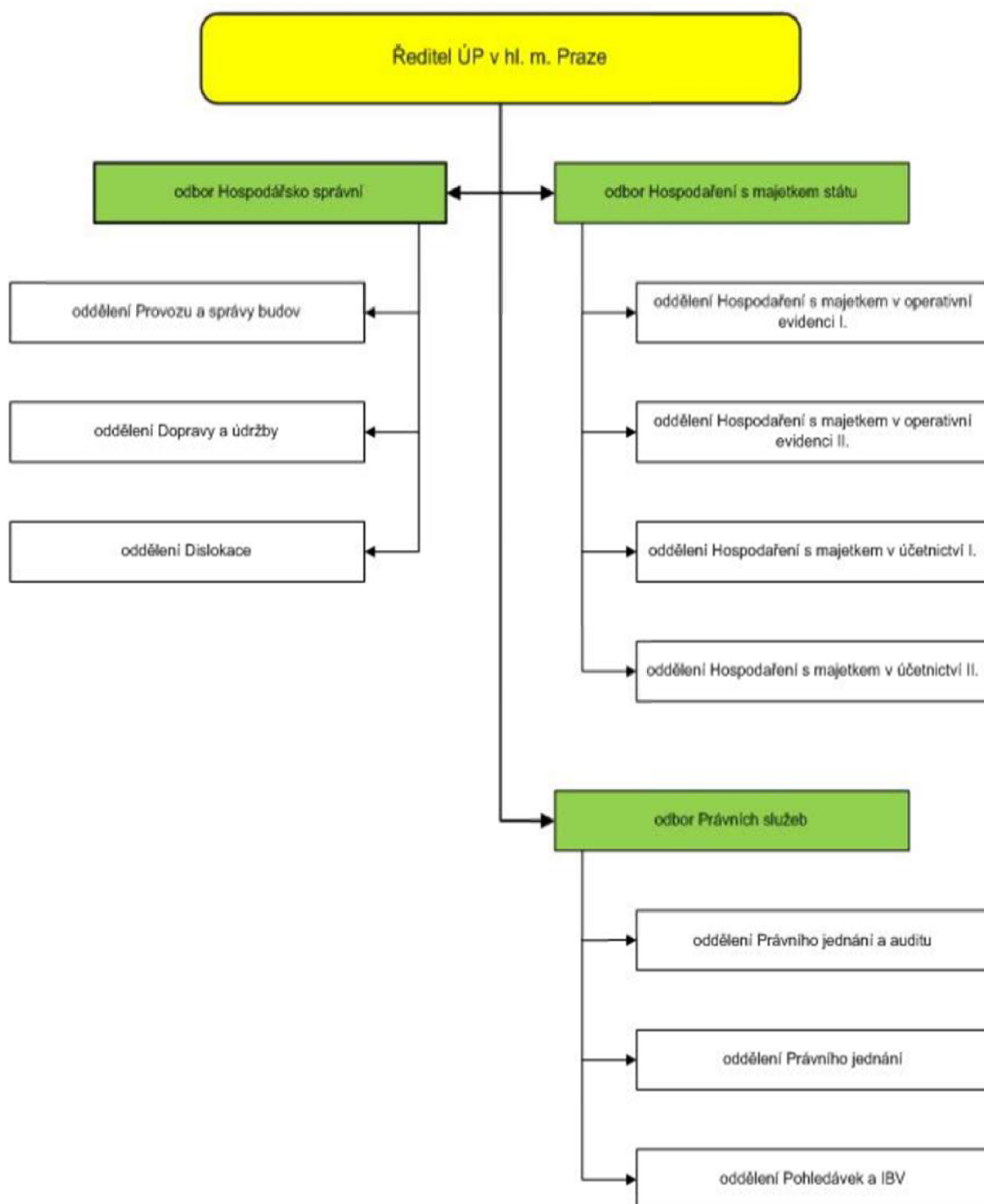
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Organizační struktura ÚZSVM (17)	68
Příloha 2 Organizační schéma: Územní pracoviště v hl. m . Praze (17)	69
Příloha 3 Organizační schéma: ÚP a odbor Odloučené pracoviště (17)	70
Příloha 4 Check list.....	71

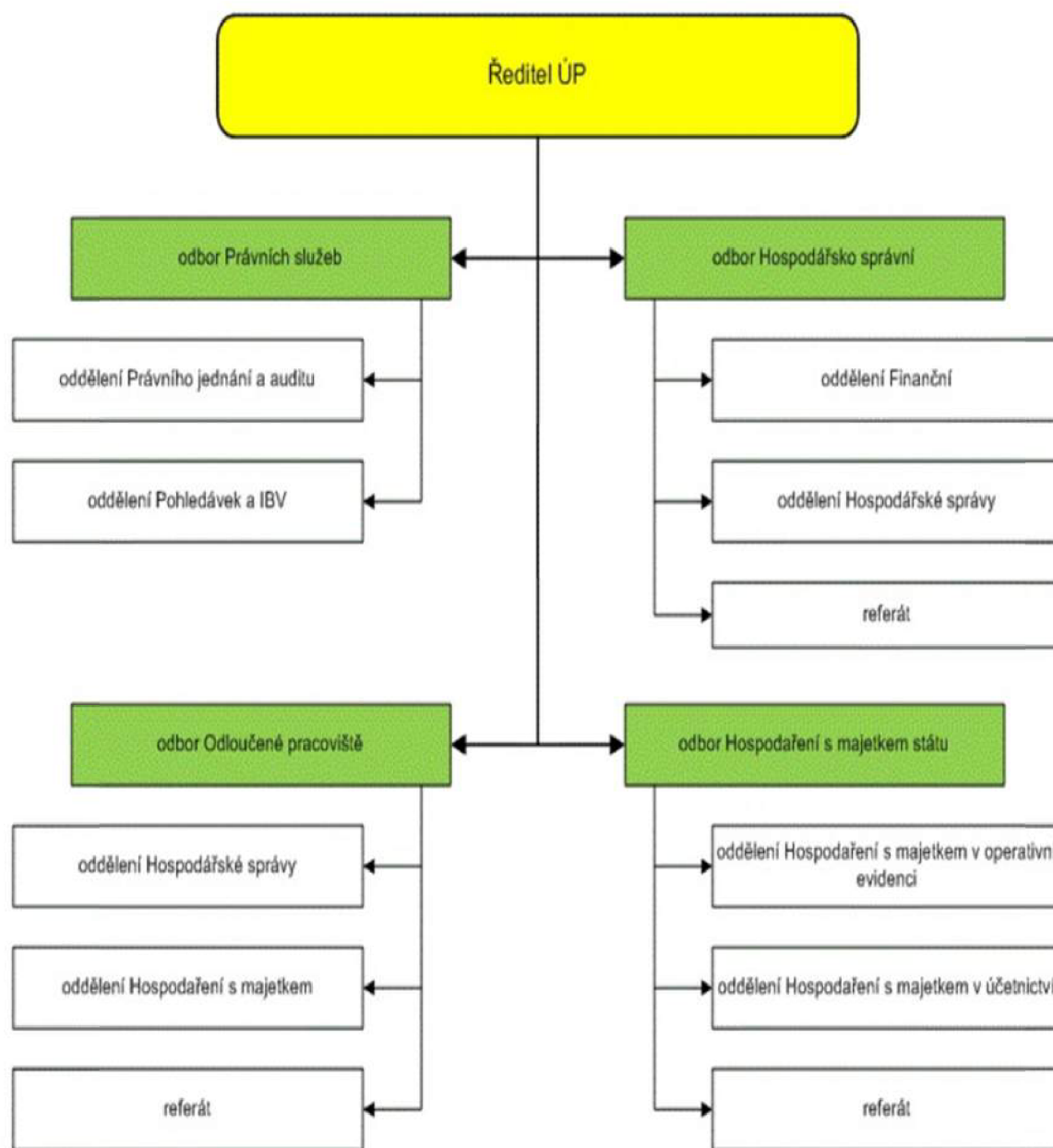
Příloha 1 Organizační struktura ÚZSVM (17)



Příloha 2 Organizační schéma: Územní pracoviště v hl. m. Praze (17)



Příloha 3 Organizační schéma: ÚP a odbor Odloučené pracoviště (17)



Příloha 4 Check list

Může být vykonávaná činnost ohrožena v případě:				Zaznamenání výskytu (pravděpodobnost)	Odhad škody v případě výskytu (dopad)	Existují opatření proti riziku	Vyhodnocení existence rizika	Poznámky	
				ANO / NE	ANO / NE	Nevýznamná / Významná / značná / Nepřijatelná	ANO / NE	ANO / NE	
Narušení (ohrožení)	Živelní/přírodní pohromou	Povodní / záplavou	Přivalové deště (např. zatopení sklepů).						
			Dlouhotrvající deště velkého rozsahu (zaplavení objektů dlouhodobě).						
		Požár	Vybuchnutí cisterny v okolí ÚZSVM do 500m.						
			Sousední/ch budov/y ÚZSVM						
			ÚZSVM	Malého rozsahu.					
				Velkého rozsahu.					
		Odpadkového koše, kontejneru apod. v okolí ÚZSVM do 500m.							
		Vichřici	Menší poškození (přijímače, okapy apod.).						
			Větší poškození (např. střecha).						
		Krupobitím	Menší poškození (okna, fasáda apod.).						
			Větší poškození (např. střecha).						

Může být vykonávaná činnost ohrožena v případě:				Zaznamenání výskytu (pravděpodobnost)	Odhad škody v případě výskytu (dopad)	Existují opatření proti riziku	Vyhodnocení existence rizika	Poznámky	
				ANO / NE	ANO / NE	Nevýznamná / Významná / značná / Nepříjemná	ANO / NE	ANO / NE	
Narušení (ohrožení)	Živelní/přírodní pohromou	Sněhová vánice	Doba trvání do 3 dnů (znemožnění přepravy, zásobování apod.).						
			Doba trvání delší než 3 dny (např. poškození střechy vlivem tíhy sněhu)						
		Zemětřesením	Drobné otřesy (poškození pláště budovy, její součástí apod.).						
			Větší otřesy (např. narušení statiky budovy).						
		Námrazy / náledí / ledovky							
		Extrémní vedra	Krátkodobé (do 1 týdne).						
			Dlouhodobé (více než 1 týden).						
		Extrémní mrazy	Krátkodobé (do 1 týdne).						
			Dlouhodobé (více než 1 týden).						
		Jinou živelní pohromou (do poznámek specifikovat).							

Může být vykonávaná činnost ohrožena v případě:				Zaznamenání výskytu (pravděpodobnost)	Odhad škody v případě výskytu (dopad)	Existují opatření proti riziku	Vyhodnocení existence rizika	Poznámky
				ANO / NE	ANO / NE	Nevýznamná / Významná / značná / Nepříjemná	ANO / NE	ANO / NE
Narušení (ohrožení)	Nakažlivé choroby	Epidemie, pandemie	Nedostatek pracovních sil méně než 1 týden: úbytek do 15 %.					
			Nedostatek pracovních sil méně než 1 týden: úbytek 15 – 30 %.					
			Nedostatek pracovních sil méně než 1 týden: úbytek 30 % a víc.					
		Epidemie, pandemie	Nedostatek pracovních sil týden - měsíc: úbytek do 15 %.					
			Nedostatek pracovních sil týden - měsíc: úbytek 15 – 30 %.					
			Nedostatek pracovních sil týden - měsíc: úbytek 30 % a víc.					
	Havárie	Průmyslová, menšího rozsahu (prasklý plynovod, teplovod, vodovod apod.)	Přerušení dodávky (max. 24hod).					
			Přerušení dodávky (1 den – 1 týden).					
			Dlouhodobé přerušení dodávky (delší než 1 týden).					

Může být vykonávaná činnost ohrožena v případě:			Zaznamenání výskytu (pravděpodobnost)	Odhad škody v případě výskytu (dopad)	Existují opatření proti riziku	Vyhodnocení existence rizika	Poznámky
			ANO / NE	ANO / NE	Nevýznamná / Významná / značná / Nepřijatelná	ANO / NE	ANO / NE
Narušení (ohrožení)	Havárie	Průmyslová, většího rozsahu (např. požár v chemické továrně, jaderná havárie).	Vzdálenost do 20km od ÚZSVM.				
			Vzdálenost 20 - 1500km od ÚZSVM.				
			Vzdálenost 1500km a více.				
		Dopravní havárií (náráz auta do budovy Úřadu)	Porušení pláště budovy.				
			Porušení statiky budovy.				
		Dopravní havárií s následným požárem v blízkosti ÚZSVM (do 500m od ÚZSVM).					
		Dopravní havárií/havárií s následným únikem toxických látek (do 500m od ÚZSVM).					
	Jinou havárií (do poznámek specifikovat).						
	Narušení zákonnosti	Teroristická činnost malého rozsahu (škody na majetku do 100tis. korun).	V okolí ÚZSVM do 10km (nahlášení podezřelé zásilky).				
			Uvnitř ÚZSVM (nahlášení podezřelé zásilky).				

Může být vykonávaná činnost ohrožena v případě:			Zaznamenání výskytu (pravděpodobnost)	Odhad škody v případě výskytu (dopad)	Existují opatření proti riziku	Vyhodnocení existence rizika	Poznámky	
			ANO / NE	ANO / NE	Nevýznamná / Významná / značná / Nepřijatelná	ANO / NE	ANO / NE	
Narušení (ohrožení)	Narušení zákonnosti	Teroristická činnost středního rozsahu (škody na majetku do 1mil. korun a počet usmrcených menší než 10).	V okolí ÚZSVM do 10km (výbuch automobilu, střelba na náměstí apod.).					
			Uvnitř ÚZSVM (výbuch menší bomby v prostorách vrátnice, střelba apod.).					
		Teroristická činnost velkého rozsahu (škody na majetku více než mil. korun a počet usmrcených více než 10).	V okolí ÚZSVM do 10km (bombové útoky v metru, nálet letadla do budovy apod.).					
			Uvnitř ÚZSVM (odpálení bomb uvnitř ÚZSVM, střelba po zaměstnancích apod.).					
		Sabotáží	Jednorázová (narušení technické infrastruktury apod.).					
			Dlouhodobá (narušení technické infrastruktury apod.).					
		Vandalismem	Vnější narušení objektu ÚZSVM	Malý význam – do 5 000tis. Kč. (grafity, poškození cedulí, použití pyrotechniky apod.). Velký význam – nad 5 000tis. Kč. (vytrhání kabelů, poničení aut, oken apod.).				
			Vnitřní narušení objektu ÚZSVM	Malý význam do 5 000tis. Kč.(poškození dveří, levného vybavení, apod.). Velký význam nad 5000tis. Kč. (poškození počítačů, vytopení kanceláří, apod.).				

Může být vykonávaná činnost ohrožena v případě:				Zaznamenání výskytu (pravděpodobnost)	Odhad škody v případě výskytu (dopad)	Existují opatření proti riziku	Vyhodnocení existence rizika	Poznámky		
				ANO / NE	ANO / NE	Nevýznamná / Významná / značná / Nepřijatelná	ANO / NE	ANO / NE		
Narušení (ohrožení)	Narušení zákonnosti	Krádež / vloupání (špatná ekonomická situace v zemi, vysoká nezaměstnanost, kriminalita apod.)	Vně budovy	Menšího významu (do 25 000tis. Kč. (např. venkovní teploměr).						
			ÚZSVM	Většího významu (nad 25 000tis. Kč (např. automobil).						
			Uvnitř budovy	Menšího významu (do 25 000tis. Kč (např. tiskárna).						
			ÚZSVM	Většího významu (nad 25 000tis. Kč (např. počítače).						
		Kybernetický útok	Malého rozsahu (zpomalení počítače, restart počítače apod).							
			Velkého rozsahu (únik důležitých dat, nefunkčnost počítačových systémů apod.).							
		Organizovaný zločin (korupce, vydírání apod.).	Menšího rázu (jeden člověk z 10 000tis.).							
			Většího rázu (každý druhý člověk v ČR).							
		Demonstrace nátlakových skupin	Trvající pár hodin.							
			Trvající několik dnů.							
Jinou úmyslnou škodlivou lidskou činností (do poznámek specifikovat).										

Může být vykonávaná činnost ohrožena v případě:				Zaznamenání výskytu (pravděpodobnost)	Odhad škody v případě výskytu (dopad)	Existují opatření proti riziku	Vyhodnocení existence rizika	Poznámky
				ANO / NE	ANO / NE	Nevýznamná / Významná / značná / Nepřijatelná	ANO / NE	ANO / NE
Narušení (ohrožení)	Sociální / politický / ekonomický faktor	Krátkodobé nepokoje (do jednoho týdne)	Skupiny vyskytující se ve vzdálenosti nad 5000m od ÚZSVM.					
			Skupiny vyskytující se do 5000m od ÚZSVM.					
		Dlouhodobé nepokoje (jeden týden a víc).	Skupiny vyskytující se ve vzdálenosti nad 5000m od ÚZSVM.					
			Skupiny vyskytující se do 5000m od ÚZSVM.					
		Migrace (ČR/rok)	Malého rozsahu (do 5tis. lidí)					
			Velkého rozsahu (nad 5tis. lidí).					
		Poškození dobrého jména úřadu (televize, noviny, magazíny, Facebook, rádio, apod.	Krátkodobě (do 1 týdne).					
			Dlouhodobě (déle než 1 týden)					
		Stávka státních zaměstnanců (nízký plat).	Méně než 5 % státních zaměstnanců.					
			Více než 30 % státních zaměstnanců.					

Může být vykonávaná činnost ohrožena v případě:		Zaznamenání výskytu (pravděpodobnost)	Odhad škody v případě výskytu (dopad)	Existují opatření proti riziku	Vyhodnocení existence rizika	Poznámky
		ANO / NE	ANO / NE	Nevýznamná / Významná / značná / Nepříjemná	ANO / NE	ANO / NE
Narušení (ohrožení)	Kriminalita v zemi za rok	Malá (do 100 000 trestných činů)				
		Střední (100 000 - 500 000 trestných činů)				
		Vysoká (nad 500 000 trestných činů)				
	Vysoká míra inflace					
	Změnou politického prostředí.	Menšího rázu (např. nová vláda).				
		Většího rázu (pád demokracie – privatizace apod.).				
	Změny legislativy (GDPR, Zvýšení minimální mzdy).					
	Rozpočtových škrťů	Snížení o 10 %				
		Snížení o 25 %				
		Snížení o 50 %				
Vystoupení z EU						

Může být vykonávaná činnost ohrožena v případě:				Zaznamenání výskytu (pravděpodobnost)	Odhad škody v případě výskytu (dopad)	Existují opatření proti riziku	Vyhodnocení existence rizika	Poznámky	
				ANO / NE	ANO / NE	Nevýznamná / Významná / značná / Nepříjemná	ANO / NE	ANO / NE	
Narušení (ohrožení)	Sociální / politický / ekonomický faktor	Nedostatek pracovních sil na trhu práce (nízká nezaměstnanost, existence tabulkových platů, nedostatečná kvalifikace, stárnutí populace, apod.)	Nedostatek pracovních sil měsíc a víc: úbytek do 15 %.						
			Nedostatek pracovních sil měsíc a víc: úbytek 15 – 30 %.						
			Nedostatek pracovních sil měsíc a víc: úbytek 30 % a víc.						
	Technické	Nefunkčnost technické infrastruktury	Kanalizace	Méně než 24h.					
				24h – 1 týden.					
				1 týden a víc.					
			Rozvody elektřiny	Méně než 24h.					
				24h – 1 týden.					
				1 týden a víc.					

Může být vykonávaná činnost ohrožena v případě:				Zaznamenání výskytu (pravděpodobnost)	Odhad škody v případě výskytu (dopad)	Existují opatření proti riziku	Vyhodnocení existence rizika	Poznámky	
				ANO / NE	ANO / NE	Nevýznamná / Významná / značná / Nepříjemná	ANO / NE	ANO / NE	
Narušení (ohrožení)	Technické	Nefunkčnost technické infrastruktury	Rozvody vody	Méně než 24h.					
				24h – 1 týden.					
				1 týden a víc.					
			Rozvody plynu	Méně než 24h.					
				24h – 1 týden.					
				1 týden a víc.					
			Telekomunikační sítě	Méně než 24h.					
				24h – 1 týden.					
				1 týden a víc.					
Celkové vyhodnocení:									